



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**“ESTUDIO DE LA FACTIBILIDAD DEL PLAN DE
NEGOCIOS DE UNA PEQUEÑA EMPRESA
DEDICADA A LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE ORQUÍDEAS”**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A:

**DIANA YAZMIN HERNÁNDEZ RUIZ
NAVIL RUIZ TERÁN**

**DIRECTOR DE TESIS
L.A. J. FELIX PÉREZ RIVERA**

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO 2015



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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

C. N. A. p. a.

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN

ASUNTO: VOTO APROBATORIO



**M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE**

ATN: M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la Tesis:

"Estudio de la factibilidad del plan de negocios de una empresa dedicada a la producción y comercialización de orquídeas".

Que presenta la pasante: **DIANA YAZMIN HERNÁNDEZ RUIZ**

Con número de cuenta: **30525326-2** para obtener el Título de: **Licenciada en Administración**

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 03 de agosto de 2016.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	BIENNA
PRESIDENTE	M.T. Regino Quroz Solís	
VOCAL	M.B.H.O. José Félix Pérez Rivera	
SECRETARIO	M.A. Antonio Rangel Pineta	
1er SUPLENTE	L.A. Alfredo Carrillo Veigara	
2do SUPLENTE	L.A. José Rufugio Huizado Ramírez	

NOTA: Los suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 177).

En caso de que algún miembro del jurado no pueda asistir al examen profesional deberá dar aviso por escrito al departamento.
(Art 177 REP)

IHM/hcm*



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVIZPA DE
MÉXICO

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

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES
ASUNTO: VOTO APROBATORIO

M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE

ATN: M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.



Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos **La Tesis:**

"Estudio de la factibilidad del plan de negocios de una empresa dedicada a la producción y comercialización de orquídeas".

Que presenta la pasante: **NAVIL RUIZ TERÁN**

Con número de cuenta: **30509222-5** para obtener el Título de: **Licenciada en Administración**

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

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcallí, Méx. a 03 de agosto de 2015.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	M.T. Rayho César Solís	
VOCAL	M.S.H.C. José Félix Pérez Rivera	
SECRETARIO	M.A. Anzón Rangel Pinada	
1er SUPLENTE	L.A. Alfredo Carrillo Vargas	
2do SUPLENTE	L.A. José Rufino Hurtado Ramírez	

NOTA: Los suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

En caso de que algún miembro del jurado no pueda asistir al examen profesional deberá dar aviso por anticipado al departamento.

(Art. 127 REF)

HM/yrf

DEDICATORIAS

A la Universidad Nacional Autónoma de México por darme la oportunidad de pertenecer a la máxima casa de estudios y formarme como profesionista para contribuir así a un mejor país.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán porque más que una escuela se convirtió en mi segundo hogar y a todos los maestros que la integran porque con sus enseñanzas y experiencia colaboraron en mi formación profesional.

A Dios por la serenidad y fe para terminar este proyecto y por todas las bendiciones que me da. Gracias por permitirme llegar hasta este día.

A mi papa que me cuida desde el cielo. ¡Promesa cumplida papito!

A mi madre Leticia por darme motivos para no rendirme y siempre alentarme a seguir, por su confianza y apoyo incondicional. ¡Mil gracias mamá!

A mis hijos Karime y Arturo porque son mi principal motivación para salir adelante y ofrecerles un futuro mejor. ¡Los amo!

A mi mejor amigo y compañero de vida Arturo. Gracias mi amor por siempre estar a mi lado e impulsarme a ser mejor persona cada día.

A mis hermanas Vianney y Stephany porque a pesar de las circunstancias y adversidades sé que siempre puedo contar con ustedes.

A Luis y Ángel por creer en mí y acompañarme siempre.

A mis sobrinos Diego y Ximena porque con sus sonrisas y cariño hacen que mi vida sea más feliz.

A nuestro asesor de tesis el profesor J. Félix Rivera por interesarse en nuestro proyecto, confiar en nosotros y guiarnos para concluir con éxito.

A ti amiga por todos los momentos, por el apoyo y dedicación que brindaste. ¡Gracias Navil!

Diana Yazmin Hernández Ruiz

DEDICATORIAS

DEDICATORIAS

A la Universidad Nacional Autónoma de México

Por brindarme la maravillosa oportunidad de pertenecer a la máxima casa de estudios, porque al adoptar los colores azul y oro, uno entiende lo que es “por mi raza hablará el espíritu”, porque pese a toda dificultad, continúa siendo recinto de personas que se han destacado por luchar por ésta grandiosa nación

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán

Porque desde el primer momento te hacen sentir en casa y porque ya sea de noche o de día, se respira mucha tranquilidad y fortaleza por sus pasillos. Por todos y cada uno de los profesores que en ella profesan la que es llamada “la ocupación más bonita”, a todos y cada uno de los maestros que han contribuido en mi formación y educación, a todos les agradezco de forma infinita. Por todas sus experiencias y conocimientos. ¡Muchas gracias!

A mi familia

A las dos personas que jamás terminaré de agradecer y que no hay recurso con el cual pueda pagarles su apoyo infinito, a mi padre Cesáreo Ruiz quien me ha regalado sus enseñanzas, por sus regaños y desvelos, porque jamás me ha abandonado y siempre me ha brindado lo mejor de él. A mi madre Adelina Terán quien me ha demostrado su amor infinito, apoyo incondicional, porque es base principal en mi templanza y jamás (en ningún momento) ha dudado de mi capacidad, por ser mi ser preferido y la persona que incluso en los peores momentos logra sacarme una sonrisa. ¡Gracias mami! A mis hermanos Iván y Eliot, por cuidar de mí, por protegerme y por todas las risas. Sé que siempre estaremos unidos por todo el amor que nos tenemos, mi vida no habría sido la misma sin ustedes.

Al Lic. Keishi García

Por voltear tu mundo de cabeza y estar conmigo. Porque cada momento que vivo a tu lado es maravilloso. Porque me motivas a convertirme en la mejor versión de mi. Porque me permites brindarte mi cariño y admiración.
¡Gracias mi amor!

A los Licenciados Oswaldo Ramírez, Naidy Calzadilla, Samantha Martínez e Hilario Andrés

Mi familia laboral. Quienes en todo momento me han apoyado en el proceso de la

titulación y han mostrado un gran interés porque yo cumpla ésta gran meta. Porque han sido parte fundamental en mi formación profesional y aún hay mucho que aprenderles.

Al profesor J Félix Rivera

Aún recuerdo cuando en una de sus clases, despertó en todos nosotros como sus alumnos la importancia de no dejar la titulación al final de la vida. ¡Gracias Profesor Félix! Por ser la primera persona que se interesó en éste proyecto y ha estado en todo momento asesorando y brindándonos su infinito e incondicional apoyo.

A Diana Yazmin Hernández

La hermana que he elegido en mi vida, por aceptar mi idea de realizar una tesis mancomunada, porque pese a las cosas que nos han ocurrido a lo largo de éste proceso, hemos dado por finalizado éste increíble proyecto. Por ser antes que nada una excelente persona y demostrar siempre el interés y profesionalismo en ésta tesis. ¡Gracias Diana!

Navil Ruiz Terán

Índice

Planteamiento del problema.....	I
Hipótesis.....	II
Objetivo general.....	III
Objetivos particulares.....	III
Justificación.....	IV
Metodología de la investigación.....	V
Introducción.....	VI
1. Administración.....	2
1.1. Definición de administración.....	2
1.2. Orígenes y desarrollo de la Administración.....	3
1.2.1. Época primitiva.....	3
1.2.2. Grandes Civilizaciones.....	3
1.2.3. Edad media.....	4
1.2.4. Revolución Industrial.....	4
1.2.5. Siglo XX.....	5
1.2.6. Siglo XXI.....	5
1.2.7. La administración en México y América Latina.....	6
1.3. Características de la Administración.....	7
1.4. Teorías y Escuelas de la Administración.....	8
1.4.1. Administración científica.....	8
1.4.2. Teoría Clásica o Administrativa.....	8
1.4.3. Escuela de Relaciones Humanas o del comportamiento humano.....	10
1.4.4. Escuela Burocrática de la Administración.....	10
1.4.5. Escuela Neoclásica de la Administración o de Proceso Administrativo.....	11
1.4.6. Escuela de Teoría de Sistemas o Escuela Sistemática.....	14
1.5. Proceso Administrativo.....	14
1.5.1. Planeación.....	15
1.5.2. Organización.....	19
1.5.3. Integración.....	24
1.5.4. Dirección.....	25
1.5.5. Control.....	31
2. Empresa.....	38
2.1. Concepto de Empresa.....	38
2.2. Recursos de la empresa.....	38
2.3. Clasificación de empresas.....	40
2.4. Áreas funcionales de la empresa.....	42
2.4.1. Recursos Humanos.....	42
2.4.2. Finanzas.....	43
2.4.3. Mercadotecnia.....	44
2.4.4. Producción.....	45
2.5. La empresa en el ambiente mexicano.....	46

2.6. Características de las empresas según su tamaño.....	47
3. Pymes y espíritu empresarial.....	50
3.1. Características de las Pymes	51
3.2. Marco Histórico de las Pymes en México.....	52
3.3. Clasificación Pymes	54
3.4. Obstáculos y problemas de las Pymes.....	55
3.5. Espíritu emprendedor	58
3.5.1. Espíritu empresarial.....	58
3.5.2. El emprendedor	63
3.5.3. Trabajo en equipo.....	66
4. Plan de negocios.....	70
4.1. Concepto de plan de negocios	70
4.2. El surgimiento y análisis de la idea.....	71
4.3. Naturaleza del Proyecto	72
4.3.1. Justificación de la empresa.....	72
4.3.2. Nombre de la empresa.....	72
4.3.3. Misión de la empresa.....	73
4.3.4. Visión.....	74
4.3.5. Valores.....	74
4.3.6. Objetivos de la empresa	74
4.3.7. Ventajas competitivas	74
4.3.8. Análisis de la industria o sector.....	75
4.3.9. Productos y/o Servicios de la Empresa	77
4.3.10. Calificaciones para entrar al área.....	77
4.3.11. Apoyos.....	77
4.4. Elementos que Componen un Proyecto	77
4.4.1. Estudio de mercado	77
4.4.2. Estudio técnico	87
4.4.3. Estudio Organizacional	101
4.4.4. Estudio financiero	114
5. Plan de negocios.....	121
5.1 Naturaleza del proyecto.....	121
5.1.1. Definición del producto.....	121
5.1.2. Justificación.....	121
5.1.3. Nombre de la empresa.....	121
5.1.4. Descripción de la empresa.....	121
5.1.5. Misión	122
5.1.6. Visión	122
5.1.7. Valores	122
5.1.8. Eslogan y logotipo.....	122
5.1.9. Objetivos	122
5.1.10. Ventajas competitivas	123
5.1.11. Análisis de la industria o sector.....	123
5.2. Estudio de mercado	124
5.2.1. Objetivos del estudio.....	124
5.2.3. Análisis de la oferta.....	124
5.2.4. Análisis de la demanda.....	125
5.2.5. Análisis FODA.....	126

5.2.6. Determinación de la muestra.....	127
5.2.7. Encuesta	128
5.2.8. Mezcla de marketing.....	137
5.3. Estudio Técnico.....	141
5.3.1. Objetivos	141
5.3.2. Producto	141
5.3.3. Macro localización.....	145
5.3.4. Micro localización.....	146
5.3.5. Manual de procedimientos	148
5.3.6. Proceso-diagrama de flujo.....	150
5.3.7. Requerimientos	152
5.3.8. Selección de proveedores.....	153
5.3.9. Análisis de riesgos.....	154
5.3.10. Hoja de costos	162
5.3.11. Conclusiones	163
5.4. Estudio administrativo.....	165
5.4.1. Objetivos	165
5.4.2. Estructura organizacional.....	165
5.4.3. Valuación de puestos.....	166
5.4.4. Captación de personal	170
5.4.5. Desarrollo del personal.....	174
5.4.6. Administración de sueldos y salarios.....	175
5.4.7. Evaluación del desempeño	177
5.4.8. Relación de trabajo.....	179
5.4.9. Marco Legal	180
5.4.10. Conclusiones	183
5.5. Estudio financiero	184
5.5.1. Objetivos	184
5.5.2. Sistema Contable.....	185
5.5.3. Presupuesto de inversión.....	185
5.5.4. Estados Financieros proyectados	186
5.5.3. Indicadores financieros	190
5.5.4. Conclusiones	192
Bibliografía	193
Índice de Tablas	195
Índice de Ilustraciones.....	195

Planteamiento del problema

Las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) y los emprendedores son fundamentales en el crecimiento económico, innovación, y generación de empleo. El interés por impulsar políticas de desarrollo para Pymes y emprendimiento en México ha sido cada vez mayor en los últimos años y por tanto ha mejorado las condiciones de competitividad. No obstante, la proporción de Pymes respecto al valor agregado total de México se mantiene baja respecto de otros países.

A pesar de la importancia que representan, las Pymes y el emprendimiento se enfrentan a diversos problemas para lograr ser más eficientes y rentables y así sobrevivir frente a las grandes empresas. “El 80% de las Pymes cierran durante su primer año de operación, y el 70% de los negocios familiares desaparecen después de la muerte del fundador y sólo entre el 9 y 15% consiguen llegar a la tercera generación”.¹

La problemática general que enfrentan las Pymes se refleja principalmente en términos de financiamiento, calidad, falta de información y acceso a la tecnología. Por ello consideramos que es necesario el desarrollo de proyectos de inversión que permitan plasmar los problemas de gestión y control interno, y que a su vez permita tener una visión clara del negocio, funciones y operaciones necesarias para garantizar rentabilidad y el éxito de la empresa.

¹ (Duarte, 2008) <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2008/09/05/bfcomo-alargar-la-vida-de-las-pymes>

Hipótesis

La creación de un plan de negocios nos proporcionara las herramientas adecuadas para el establecimiento óptimo de una empresa dedicada a producir y comercializar orquídeas Phalaenopsis. Su implementación nos dará información detallada sobre el flujo de capital de riesgo, lo que nos permitirá anticipar recursos necesarios que servirán de base para obtención de financiamiento y así determinar su viabilidad de ejecución.

Objetivo general

Diseñar el plan de negocios de un invernadero para producir y comercializar orquídeas Phalaenopsis que sirva como herramienta fundamental para el éxito del establecimiento y puesta en marcha de una empresa dedicada a la producción y comercialización de orquídeas.

Objetivos particulares

1. Realizar el plan de marketing considerando la investigación de mercados, los servicios, la promoción, precio y distribución para poder conocer las preferencias de los futuros clientes y analizar la oferta y demanda de la comercialización de orquídeas.
2. Elaborar un sistema de producción eficiente que permita a la empresa productora de orquídeas operar con volúmenes, estándares y márgenes adecuados.
3. Identificar la estructura organizacional, determinando formalmente los cargos, división de trabajo y mandos de autoridad necesarios que garanticen el desarrollo de actividades y el cumplimiento adecuado de funciones para el logro de objetivos propuestos.
4. Realizar un estudio financiero mediante indicadores económicos para determinar proyecciones de ingresos y costos.
5. Evaluar los resultados obtenidos a partir de cada uno de los estudios realizados e identificar el riesgo del proyecto, a fin de determinar si la propuesta de la creación de un invernadero para producir y comercializar orquídeas Phalaenopsis es factible en los aspectos económico - financieros.

Justificación

Dentro del campo de la administración, la razón de ser es la planeación, ya que nos permiten evaluar condiciones futuras y así sacrificar en cierto momento las utilidades como plan estratégico.

El plan de negocios surge como necesidad de establecer un plan por el medio del cual se evalúe el riesgo de un negocio con la finalidad de mantener medidas preventivas que permitan adecuarse a las necesidades. En el plan de negocios que se presenta a continuación se genera la evaluación para determinar la rentabilidad de un invernadero para producir y comercializar orquídeas Phalaenopsis, ya que con objetividad y tendencia, evaluaremos por medio de estudios el segmento de mercado, la zona operativa, capital humano, así como estudio financiero, cuyo resultado final será el monto de inversión y tiempo de recuperación.

Metodología de la investigación

El estudio será de tipo exploratorio, pues que se pretenden determinar las características del proyecto de inversión para producción y comercialización de orquídeas Phalaenopsis. Además de ser una investigación No Experimental, donde lo que hacemos es observar el comportamiento del mercado, para después analizarlos.

La finalidad es obtener datos válidos y verificables, mediante el uso de investigación documental y de campo, así como de instrumentos de medición, tales como: encuesta y entrevista.

Los métodos de investigación contemplados son los siguientes:

1. Percepción de comportamientos del mercado.
2. Informes y publicaciones de INEGI de datos estadísticos.
3. Interrogatorios a individuos.

Introducción

Cuando nos surge una idea de crear negocio aparentemente nos puede parecer brillante, pero debemos de estudiarla detenidamente pues el emprendedor desconoce total o parcialmente como se debe desarrollar y estructurar la misma provocando que al poco tiempo de haberse puesto en marcha fracase.

Para no precipitarnos y fracasar en nuestro negocio este trabajo pretende establecer los pasos a seguir para la elaboración del plan de negocio. Estudiaremos distintos puntos, como el análisis del mercado y clientes potenciales, definiremos el producto que ofreceremos, se establecerá la línea estratégica a seguir y una consecución de objetivos a corto y medio plazo que nos ayudarán a poder medir nuestros resultados reales y, si es necesario tomar medidas correctivas.

Es así que en capítulo 1 nos remontamos a lo esencial, que es la administración, distinguiendo entre diversos conceptos que nos han brindado algunos estudiosos del tema, abordando posteriormente el nacimiento de la administración a través de las épocas, en las cuales mencionamos la época primitiva y algunas otras civilizaciones que comenzaron a aplicar algunos de los principios administrativos, ya sea para la sobrevivencia en guerras, o en su vida cotidiana. Continuamos con algunas teorías que nos ayudaran a comprender de mejor forma el comportamiento de entes sociales con premisas y fundamentos que algunos científicos y padres de la administración nos han brindado. Finalmente, en el capítulo 1, nos encontramos con el proceso administrativo, que a partir de una estructura básica de la práctica administrativa construiremos los planes de funcionamiento para el logro de objetivos.

Ya entrando en el capítulo 2, nos encontramos con la empresa conceptos y clasificaciones, que nos permitirán entender el tipo de proyecto que emprendemos y la forma por la cual podemos conducirla de forma más objetiva. Mencionamos de aquellos recursos esenciales vitales para la existencia cualquier organización con fines lucrativos y no lucrativos.

Se inicia el capítulo 3 mencionando las características e importancia de las Pymes, la problemática principal con la cual se enfrentan el día de hoy, y diversas áreas de oportunidad, que nos ampliaran el panorama al momento de emprender un negocio de cualquier tipo. Finalizamos con el tema de emprendimiento, en el cual mencionamos las principales características de las personas emprendedoras, su fantástica forma de innovar, tomar un sueño propio y transformarlo en algo esplendido y real.

Al desarrollar un Plan de Negocios lo primero es entender cuál es su finalidad y de qué manera ayuda para los interesados en realizarlo, después de ello se deberá comprender cuál es su objetivo y que etapas contiene, pues no todas las etapas son aplicables a toda empresa o negocio, cada una tienes sus variantes y

por ello se estudian cuáles serían las más óptimas a utilizar en el estudio de mercado a realizar. Además entender que la persona (s) que lo utilizan es para facilitar la creación de una idea de iniciar algo nuevo, o hacerle modificaciones.

Y para darle un mejor uso a todo el marco teórico, nos dimos a la tarea de ponerlo en práctica en el capítulo 5, por medio de un plan de negocios, cuyo giro es "Producción y comercialización de orquídeas phalaenopsis". Dicho plan de negocios se constituye por 4 planes de trabajo (mercadológico, técnico, administrativo y financiero) que con la finalidad de aplicar las bases y principios de la administración, concluiremos con el monto de inversión y tiempo de recuperación financiera para la colocación del negocio en marcha.

CAPÍTULO 1

Administración

1. Administración

1.1. Definición de administración

Etimológicamente, la palabra Administración viene del latín "**Administratio**" que significa acción de administrar y el término de administrar está compuesto por dos vocablos: **ad** y **ministrare**, que significa conjuntamente "servir", llevando en forma implícita en su sentido que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.

Sin embargo, el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical. La tarea de la administración paso a ser la de interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización, con el fin de alcanzar los objetivos de la manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competido y complejo.

A continuación las definiciones de diversos autores.

I. Chiavenato: Administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales." ²

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

H. Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar."

J.A. Fernández Arena "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado."

W. Jiménez Castro "Es una ciencia compuesta de principios, técnicas y practicas cuya aplicación a conjunto humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr."

Koontz y O'Donnell "La organización de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes"

Peterson y Plowman "Una técnica por medio de la cual se determina, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular." ³

² (Chiavenato, 2007, pág. 10)

³ (Reyes, 2007, pág. 3)

Con lo anterior se puede decir que la Administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar un grupo social con el propósito de lograr un esfuerzo coordinado para el logro de objetivos comunes de manera eficiente y eficaz.

1.2. Orígenes y desarrollo de la Administración

“La historia de la administración nace con el hombre mismo, desde el momento que tuvo necesidad de integrarse en grupos. Esto lo llevo a planear y darse cuenta que no podía lograr sus objetivos de manera individual, sino que requería de los demás. Así, fue descubriendo que cada elemento del grupo poseía diferentes habilidades, que al conjuntarse ayudaban a conseguir el objetivo propuesto sobrevivir. De esta manera cada miembro hacia su aportación.

1.2.1. Época primitiva

Al empezar a organizarse, los grupos se vieron en la necesidad de establecer reglas a fin de mantener un orden entre ellos mismos, pues de otra manera cada quien actuaría en forma independiente y se perdería el objetivo común. Conforme pasaba el tiempo, se dieron cuenta que no solo bastaba coordinarse, también era fundamental **administrar los recursos**.

Con el paso del tiempo, los grupos crecieron hasta formar grandes civilizaciones, cuyas necesidades fueron en aumentó; entonces la administración empezó a formar parte de la vida cotidiana.

1.2.2. Grandes Civilizaciones

En las civilizaciones antiguas, la administración fue adquiriendo fuerza, ya que permitía a los grandes líderes organizar y guiar a sus pueblos.

Una de las civilizaciones antiguas de mayor importancia para la práctica administrativa es la hebrea. Se dice que Moisés fue un gran administrador porque supo conducir adecuadamente las relaciones humanas entre sus subordinados, así como llevar a cabo una buena selección, adiestramiento y organización de personal; además de aplicar lo que actualmente se conoce como delegación de autoridad.

Los egipcios son otro de los pueblos antiguos de gran envergadura, reconocidos por la edificación de sus pirámides, donde se observa su organización para resolver el problema de transporte de material, alojamiento y construcción, dirección y control de gran número de trabajadores (esclavos).

Hammurabi, rey de Babilonia, aporto a la administración el código que lleva su nombre, donde estableció el salario mínimo y señalo que la responsabilidad no puede transferirse.

CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN

La aportación principal de la civilización china a la administración consistió en reconocer la necesidad de organización, dirección y control. Además, hizo hincapié en un sistema que los llevara a la especialización.

Por su parte los griegos usaron métodos de trabajo y tiempo, administraron operaciones comerciales y plantearon la división de trabajo.

La antigua Roma organizó, administró y controló los territorios y pueblos que fue conquistando (se dice que consiguió el control de una población aproximadamente de cincuenta millones de personas). También implantó un sistema de organización basado en la delegación de la autoridad.

1.2.3. Edad media

A la caída de Roma (aproximadamente en el año 476 d. de C.), se inicia en Europa la edad media. En esta el Rey era poseedor de la tierra y cedía una parte a la más alta nobleza a cambio de apoyo militar y financiero, y así sucesivamente en escala descendente hasta llegar al feudo y los siervos. Este tipo de sistema representó una forma de descentralización a gran escala que ha adquirido gran importancia en la actualidad.

Con el paso del tiempo, hubo una gran demanda agrícola que favoreció el desarrollo de los oficios (carpinteros, zapateros, herreros, etcétera) y de los artesanos, quienes al poder comprar su libertad podían trabajar en las ciudades. Estos grandes cambios condujeron a la formación de una organización estructurada y de oficios. Comienzan a formarse gremios (grupos de trabajadores especializados) que fortalecieron la jerarquía maestro-aprendiz-jornalero. Así, inician a regularse las horas de trabajo, salarios y precios, aportaciones importantes a la práctica administrativa. Finalmente empieza el declive de estos grupos debido a la aparición del mercantilismo la necesidad de nuevas maquinarias. De esta manera, surgen otros empleos y divisiones de trabajo, base para la industria manufacturera.

1.2.4. Revolución Industrial

En el siglo XVII, el sistema fabril empieza a tomar forma para dar lugar a la Revolución Industrial, caracterizada por un gran progreso tecnológico y una producción centralizada en predios especializados, más fácil de controlar. Así los mercaderes empiezan a invertir en fábricas y equipo, pero con una nueva concepción.

En esta época, Inglaterra pasó drásticamente de ser una nación de terratenientes a un "taller" del mundo. Fue el primer país que logró exitosamente la transición de una sociedad agraria-rural a una comercial-industrial, rasgo esencial de la Revolución Industrial. El trabajo humano fue sustituido por el de maquinaria; se generaron cambios en la vida diaria de los ciudadanos; y se desarrollaron grandes inventos y descubrimientos, como el motor de vapor, productor de energía más

CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN

barato y eficaz que revoluciono el comercio y la industria, y condujo a la reducción de costos de producción y por tanto precios.

Precisamente en este periodo de cambios, la administración empieza a jugar un papel trascendente, ya que los dueños de las industrias, al contar con más recursos tuvieron la necesidad de organizar y administrarlos, e invertir; contratar mano de obra, especializar y dividir el trabajo; y contar con personal capaz de planear, organizar, dirigir y controlar esfuerzos. Sin embargo, no todo fue fácil ni aceptado. Un problema era el analfabetismo y la falta de habilidades para desempeñarse en el trabajo. Por ello, y con el fin de estandarizar a los trabajadores se organizaron programas de entrenamiento y motivación por medio de estímulos salariales; y también se aplicaron sanciones.

La Revolución Industrial comprendió tres etapas: de 1760 a 1850, cuando tuvo lugar el gran cambio en Inglaterra, con la producción de bienes de consumos textiles y de energía; de 1850 a 1900, en la que toda Europa vivió el crecimiento de la competencia y se desarrolló la industria de bienes y de producción, se expandió el ferrocarril haciendo crecer los mercados, y se empezó a utilizar la hidroeléctrica y el petróleo; y en 1900, cuando los grandes conglomerados industriales provocaron el ascenso de la producción automatizada y en serie, avanzaron la industria química y electrónica y la comunicación.”⁴

1.2.5. Siglo XX

El siglo XX se caracterizó por el avance en los ámbitos político, social y económico. En 1910, con la Revolución Mexicana, se derrocó a Porfirio Díaz y se iniciaron una serie de cambios como el reparto de tierras y la promulgación de la Constitución de 1917. Durante el periodo de 1930 a 1950 se nacionalizó la industria petrolera y se inició el proceso de industrialización en el país, pero con una política proteccionista que desalentaba las importaciones. Proliferaron las grandes empresas transnacionales, y la pequeña y mediana industria nacional. Mientras que en las primeras predominaban sistemas modernos de administración, en las segundas prevaleció la administración empírica.

Es hasta la década de 1990, con el TLC (Tratado de Libre Comercio), que el país se vio obligado a modernizar la planta productiva nacional y establecer programas de reconversión industrial. En este periodo, la administración tuvo un auge definitivo con la proliferación de empresas extranjeras y transnacionales.

1.2.6. Siglo XXI

El siglo XXI se caracteriza por grandes avances tecnológicos: automatización de los procesos, tecnologías de información y su utilización en las empresas; existen múltiples empresas globales, nacionales, transnacionales, grandes, pequeñas y

⁴ (Díaz, 2005, pág. 36)

medianas; con esta enorme competencia, la utilización de diferentes escuelas y estilos de administración es indispensable.⁵

1.2.7. La administración en México y América Latina

De manera similar a las civilizaciones del viejo mundo, en México y América Latina la administración tuvo gran importancia, y asumió diversas formas. En el siguiente cuadro se presentan algunas características de la evolución histórica del desarrollo de la administración en México, el cual es muy similar al resto de los países latinoamericanos.

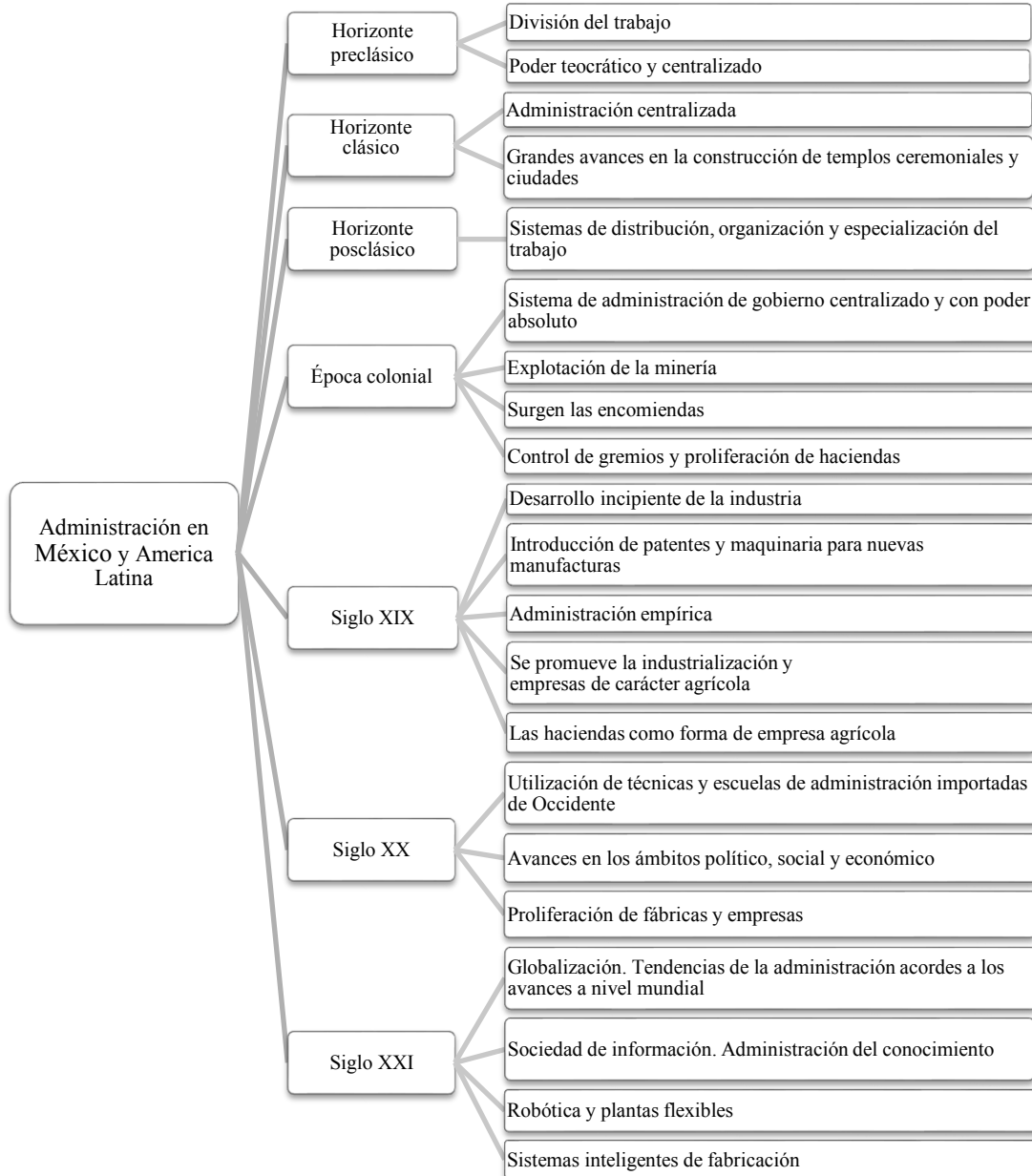


Ilustración 1 Evolución histórica de la administración en México y América Latina (Münch, 2010, pág. 8)

⁵ (Münch, 2010, pág. 9)

Del análisis de los tipos de administración que han prevalecido tanto en Europa como en América Latina, se concluye que en cada época y cultura surgen estilos de administración producto de valores culturales, sociales, económicos y tecnológicos prevalecientes en la sociedad; y que las propuestas de administración varían de acuerdo con el tamaño y cultura, características y recursos de cada organización.

1.3. Características de la Administración

Según reyes Ponce una administración sana debe contar con las siguientes características:

- I. *Universalidad.* El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, en el ejercicio, en la empresa, en una sociedad religiosa etc., y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos aunque lógicamente existan variantes accidentales.
- II. *Especificidad.* Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Por ejemplo, se puede ser un magnifico ingeniero de producción y un pésimo administrador. Cuanto más grande sea el organismo social, la función más importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas.
- III. *Unidad temporal.* Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y, por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, por ejemplo al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, controlar, organizar, etc.,
- IV. *Unidad jerárquica.* Cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así por ejemplo en una empresa se forman “un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último mayordomo”.⁶

⁶ (Reyes, 2007, pág. 15 y 16)

1.4. Teorías y Escuelas de la Administración

1.4.1. Administración científica

La teoría de la administración científica surgió, en parte, por la necesidad de elevar la productividad. A principios del siglo XIX, en Estados Unidos en especial, había poca oferta de mano de obra. La única manera de aumentar la productividad era elevando la eficiencia de los trabajadores. Así fue como Frederick W. Taylor, Henry L. Gantt y Frank y Lillian Gilbreth inventaron los principios que en conjunto forman la teoría de la administración científica.⁷

Frederick W. Taylor reconocido como “padre de la administración científica” Su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación de método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores⁸

Llevo a cabo un estudio de tiempos y movimientos y desarrollo un sistema conocido como pago por pieza (piece rate), por medio del cual se les pagaba a los trabajadores de acuerdo a la cantidad producida. Desarrollo un fraccionador de tiempo, con el cual se realizaban mediciones con cronometro, analizando cada puesto.

Otra propuesta de Taylor es la que estableció en su libro Principles of Scientific Management (1911) en el menciona que, los males de la industria en esa época eran: la holgazanería sistemática del obrero, el desconocimiento de la gerencia en cuanto a rutinas de trabajo y el tiempo necesario para realizarlos, la falta de uniformidad en las técnicas y métodos de trabajo. Lo anterior podría solucionarse a través de estudios de tiempos y estándares de producción, supervisión funcional, estandarización de herramientas e instrumentos , incentivos de producción, diseño de rutina de trabajo , planeación de tareas y cargos , principio de excepción, reglas de cálculo y fichas de instrucciones.⁹

1.4.2. Teoría Clásica o Administrativa

Henri Fayol (1841-1925) suele ser recordado como el fundador de la escuela clásica de la administración, no porque fuera el primero en estudiar el comportamiento gerencial, sino porque fue el primero en sistematizarlo. Fayol pensaba que las prácticas administrativas deben seguir ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta idea creó una nueva doctrina de la administración.

⁷ (El rincón del vago) <http://html.rincondelvago.com/escuelas-de-la-administracion.html>

⁸ (Koons Harold, 1998, pág. 17)

⁹ (Chiavenato, 2007, págs. 50-53)

CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN

Fayol establece que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones:

1. *Técnicas*: producción de bienes y servicios.
2. *Comerciales*: Compra- venta, intercambio.
3. *Financieras*: búsqueda y ganancia de capitales.
4. *Seguridad*: protección y preservación de bienes y personas.
5. *Contables*: inventarios, registros, balances, costos y estadísticas.
6. *Administrativas*: integración de las funciones anteriores.

También define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De acuerdo con él, los principios generales de la administración son:

1. *División del Trabajo*: el cual tiene por objeto "producir más y mejor con el mismo esfuerzo" y tiene como consecuencia, la especialización de las funciones y la separación de poderes.
2. *Autoridad*: esto es, "el derecho a mandar y poder de hacerse obedecer".
3. *Disciplina*: la define como "la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto". Señala como los medios de establecerla y mantenerla: a) los buenos jefes en todos los grados; b) las convenciones las más claras y equitativas que sea posible y c) las sanciones penales juiciosamente aplicadas.
4. *Unidad de Mando*: "para una acción cualquiera un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe". Considera la dualidad de mando como fuente de perpetuo conflicto.
5. *Unidad de Decisión*: estos es "un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto". Fayol advierte que no debe confundirse este principio con el anterior, ya que la unidad de mando se refiere al funcionamiento del personal y la unidad de dirección al cuerpo social de la empresa.
6. *Subordinación del Interés Particular al interés General*: Se refiere a que en una institución el interés de una persona, grupo o departamento no debe primar en contra del interés de la empresa.
7. *Remuneración del personal*: señala "que la remuneración debe ser equitativa, y en la medida de lo posible dar satisfacción a la vez, al personal y a la empresa, al patrono y al empleado.
8. *Centralización*: considera este principio como de orden natural, ya que en todo organismo "del cerebro o de la dirección deben partir las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo"
9. *Jerarquía*: "es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores". La jerarquía no debe violarse, salvo los casos excepcionales en que se hace necesario el contacto directo para el éxito de una operación, siempre con la autorización de los jefes directos.
10. *Orden*: Fayol distingue el orden material, para el cual aplica la popular fórmula de "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar", y el orden social, para el cual es preciso que haya "un lugar para cada agente y que cada agente esté en el lugar asignado".
11. *Equidad*: "es la combinación de la benevolencia con la justicia".

12. *Estabilidad del Personal*: el autor destaca la importancia en la permanencia del personal, principalmente el de los puestos directivos, para la buena marcha de la empresa.
13. *Iniciativa*: establece que debe fomentarse la iniciativa de los empleados. Fayol considera superior al jefe que sabe estimular iniciativa.
14. *Unión del personal*: considera que para aplicar efectivamente este principio, se hace necesario la unidad de mando, evitando el peligro de la división, ya que esto acarrea perjuicio para la empresa. Estima que la armonía y la unión del personal es uno de los aspectos más importantes de toda institución.¹⁰

1.4.3. Escuela de Relaciones Humanas o del comportamiento humano

Elton Mayo realizó estudios en planta Hawthorne, Western Electric Co., para determinar la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficacia en los obreros, luego se aplicó al estudio de la fatiga, accidentes en el trabajo, rotación de personal, condiciones físicas sobre la productividad. Su descubrimiento fue que independientemente de la iluminación aumentara o disminuyera, la productividad del grupo se elevaba, las causas que originaban el aumento tampoco eran la variación en los descansos, reducción de las jornadas de trabajo y aplicación de variantes en el pago de incentivos.

Descubrió que la productividad se elevaba por los factores sociales, como la moral de los trabajadores, satisfactores, interrelación entre los miembros de trabajo, eficiencia de la administración (comportamiento humano) motivación, asesoría, dirección y comunicación.

Con la aparición de los enfoques humanistas, la teoría administrativa sufre un fuerte cambio dentro de sus principios, y el recurso humano comienza a estudiarse y a tomarse en cuenta dentro de las empresas.

1.4.4. Escuela Burocrática de la Administración

Max Weber, no considero a la burocracia como un sistema social, sino como un tipo de poder. Para comprender mejor la burocracia, estudio los tipos de sociedad y los tipos de autoridad.

Tipos de sociedad:

- ⚙ Tradicional. En la predominan las características patriarcales y hereditarias.
- ⚙ Carismática. En la cual predominan las características místicas, arbitrarias y personalistas.
- ⚙ Legal, racional o burocrática. Normas impersonales y la racionalidad en la selección de los medios y los fines (grandes empresas, estados modernos, ejércitos, etc.)

¹⁰ (Chiavenato, 2007, pág. 55)

CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN

Cuando la dominación se ejerce sobre un gran número de personas y un vasto territorio se necesita un aparato administrativo. Según Weber a cada tipo de sociedad le corresponde un tipo de autoridad. La autoridad representa el poder institucionalizado y oficializado. Poder implica poder para ejercer influencia sobre otras personas. Por lo que describe tres tipos de autoridad legítima:

- ✿ Autoridad tradicional. Considera las órdenes de los superiores, justificadas siempre por la misma manera de hacer las cosas (forma hereditaria y feudal).
- ✿ Autoridad carismática. Ordenes justificadas por la personalidad y el liderazgo del superior con el cual se identifican.
- ✿ Autoridad racional, legal o burocrática. Conjunto de normas o preceptos que se consideran legítimos y de los cuales deriva el poder de mando (procedimientos formales).

Tres factores favorecen el desarrollo de la burocracia:

1. Desarrollo de una economía monetarista (remuneración de funciones y autoridad descentralizada).
2. Crecimiento cuantitativo y cualitativo de las tareas administrativas del estado moderno.
3. Superioridad técnica (eficiencia) tecnología.

1.4.5. Escuela Neoclásica de la Administración o de Proceso Administrativo

Surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica, y la que actualmente es más usada en casi todas las organizaciones a nivel mundial.

Para los neoclásicos, “La Administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzo y con la menor interferencia, con otras actividades útiles. Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definiera en su tiempo (prever, organizar, comandar, coordinar y controlar), con la aparición actualizada las funciones que constituyen el proceso administrativo; Planeación, Organización, Dirección y Control.

El enfoque Neoclásico genera también diversos tipos de organización, entre las que destacan:

1. *Lineal*. La organización lineal se fundamenta más en la autoridad y la responsabilidad que en la naturaleza de las habilidades, y se ejerce cuando la autoridad procede directamente de un nivel superior y donde cada subordinado es responsable sólo ante su superior jerárquico; es decir, siempre hay un supervisor que con autoridad dirige a un subordinado y

CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN

continúa el mando por escalas ininterrumpidas. Presenta las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Es sencilla y clara. • Se establece una disciplina laboral. • Se facilita la rapidez de acción. • No hay conflicto de autoridad ni fuga de responsabilidad. • Es más fácil y útil en la pequeña empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se carece de especialización. • Es poco flexible para futuras expansiones • Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar. • Los jefes siempre están saturados de trabajo. • La organización descansa en personas y al perderse una de éstas se producen trastornos administrativos.

Tabla 1 Ventajas y desventajas de la organización lineal

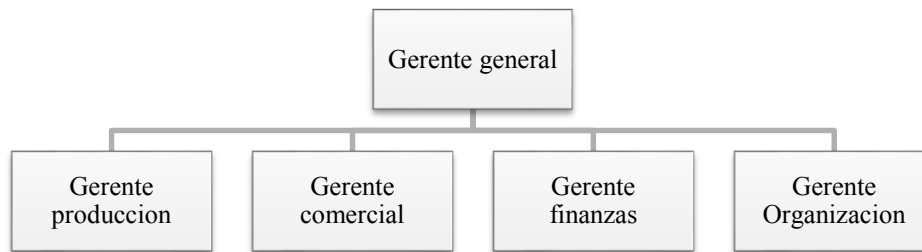


Ilustración 2 Ejemplo de estructura lineal

2. *Funcional.* Se basa en la naturaleza de las actividades a realizar y se organiza específicamente por departamentos o secciones, de acuerdo con los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y aprovecha la preparación y las aptitudes profesionales del personal en donde puedan lograr mayor rendimiento.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la capacidad y eficiencia de los jefes por la especialización. • Permite separar las actividades en sus elementos más simples. • Existe la posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios de procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificulta definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que no son comunes. • Se duplica el mando y genera la fuga de responsabilidad. • Se reduce la iniciativa para acciones comunes. • Existen quebrantamientos de disciplina y numerosos conflictos.

Tabla 2 Ventajas y desventajas organización funcional

CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN

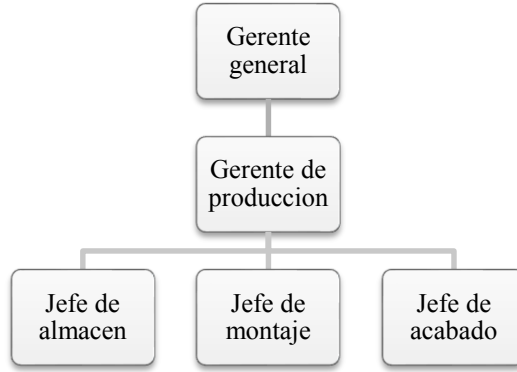


Ilustración 3 Ejemplo de organización funcional

3. *Lineal y staff.* Este tipo de organización es lineal, en cuanto que cada uno de los trabajadores, empleados y vendedores rinden cuentas a un solo supervisor en cada caso, con la modalidad de que en la organización de línea y staff existen especialistas que algunas veces hacen de asesores de la dirección en aspectos concretos y determinados. Esto no debe confundirse con que la autoridad se comparta, puesto que la función de los asesores es exclusivamente aportar sus consejos u opiniones, sin dar órdenes, ya que éstas provienen de línea.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Está basado en la especialización planeada. • Proporciona a la dirección y a los jefes conocimientos especializados. • Mayor oportunidad de ascenso para el personal capaz, puesto que hay necesidad de cargos de responsabilidad. • Permite la especialización de los cuerpos asesores y al mismo tiempo se mantiene el principio de responsabilidad. • El aumento de eficiencia en las operaciones compensa el costo adicional de este tipo de organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede haber confusión en funciones y posiciones de los asesores con relación a los supervisores de línea, a menos que los organigramas y el manual de organización indiquen las funciones. • Los asesores pueden ser poco o nada efectivos por falta de autoridad al realizar su labor o apoyo en la aplicación de sus recomendaciones. • La incapacidad de comprender los puntos de vista particulares puede causar roces entre jefes de línea y asesores. • El diseño de la organización.

Tabla 3 Ventajas y desventajas organización lineal y staff

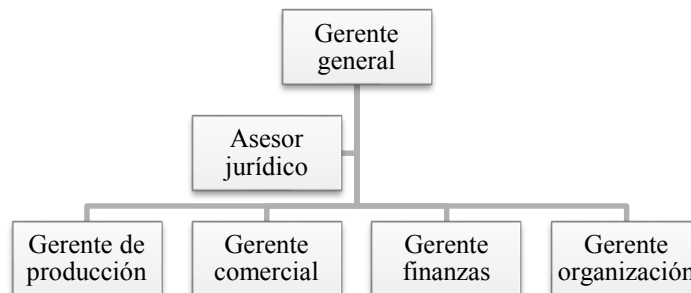


Ilustración 4 Ejemplo organización lineal y staff

1.4.6. Escuela de Teoría de Sistemas o Escuela Sistemática

Este enfoque considera a las empresas como unidades que se relacionan entre sí y con el medio ambiente, y que forman un sistema, que a la vez pertenece a uno mayor.

La T.G.S. (Teoría general de Sistemas) considera que cuando se piensa en un sistema se deben tomar en cuenta las siguientes premisas:

- ⚙ Las funciones de un sistema dependen de su estructura; según como esté estructurado el sistema éste realizara sus funciones.
- ⚙ Los sistemas siempre pertenecen a otro mayor, es decir, siempre están dentro de otro sistema.
- ⚙ Los sistemas son abiertos y siempre reciben información de otros sistemas.

Dicho enfoque es especialmente totalizante, puesto que los sistemas no se pueden entender plenamente solos mediante el análisis separado y exclusivo de cada una de las partes. Este enfoque lo integra. Con la aparición de la teoría general de sistemas, los principios del reduccionismo, del pensamiento analítico y del mecanicismo se sustituyen por los principios opuestos. Se basa principalmente en tres principios:

1. *Expansionismo*: Este principio sostiene que todo fenómeno es parte de otro fenómeno mayor. El desempeño de un sistema depende de cómo se relaciona con el todo mayor que lo contiene y del cual hace parte.
2. *Pensamiento sintético*: El fenómeno que se pretende explicar es visto como parte de un sistema mayor y es explicado en términos del rol que desempeña en ese sistema mayor.
3. *La teleología*: Es el principio según el cual la causa es una condición necesaria, más no siempre suficiente, para que surja el efecto. La teleología es el estudio del comportamiento orientado al logro de determinados objetivos.

1.5. Proceso Administrativo

El proceso administrativo ha sido un modelo a seguir durante generaciones, el cual fue desarrollado y utilizado a finales del siglo XIX y principios del XX por Henry Fayol y a partir de ese momento se le ha identificado como la estructura básica de la práctica administrativa, siendo también un modelo con el cual se estandariza la función del administrador.

El proceso administrativo se define como una consecución de fases o etapas a través de las cuales se lleva a cabo la práctica administrativa. Algunos autores que estudian dicho proceso lo han dividido de acuerdo con su criterio en tres, cuatro, cinco o seis etapas, pero sólo se refieren al grado de análisis del proceso, ya que el contenido es el mismo que manejan todos.

CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN

En la administración de cualquier empresa existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos; y otra operacional, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

Lyndall F. Urwick llama a estas dos fases de la administración mecánica y dinámica. La mecánica administrativa es la parte de diseño y arquitectura de la administración en la que se establece lo que debe hacerse. (Planeación y organización) Mientras que durante la dinámica se implanta lo establecido durante la mecánica, en pocas palabras se refiere a la operación de la empresa. (Integración, dirección y control.)

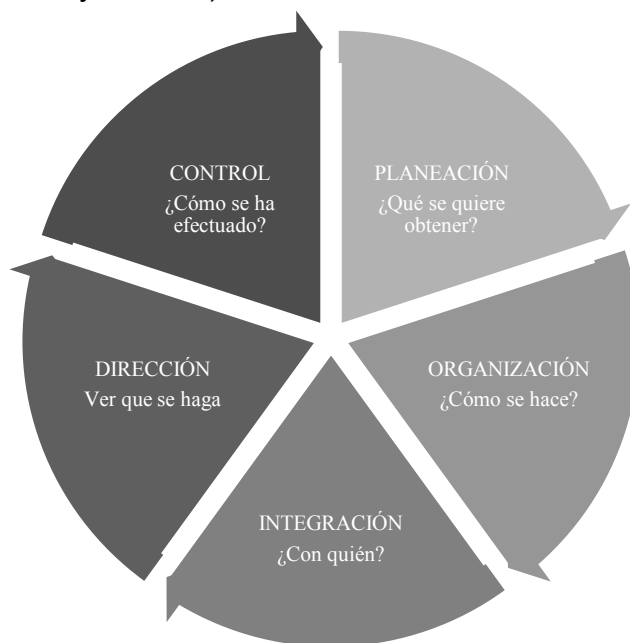


Ilustración 5 Proceso Administrativo (Münch, 2010, pág. 27)

1.5.1. Planeación

Es una función administrativa básica que suministra los medios con que los recursos humanos manejan los problemas de un ambiente complejo, dinámico y siempre constante.¹¹

La planeación es la determinación del rumbo hacia el que se dirige la organización y los resultados que se pretende obtener mediante el análisis del entorno y la definición de estrategias para minimizar riesgos tendientes a lograr la misión y visión organizacional con una mayor probabilidad de éxito.

¹¹ (Rodríguez Valencia, Introducción a la administración con enfoque de sistemas, 2003, pág. 315)

Algunas ventajas de la planeación son:

- ⚙ Define el rumbo de la organización de tal forma que todos los esfuerzos y recursos se dirijan hacia su consecución.
- ⚙ Establece alternativas para hacer frente a las contingencias que se pueden presentar en el futuro.
- ⚙ Reduce al mínimo las amenazas, se aprovechan las oportunidades del entorno y las debilidades se convierten en fortalezas.
- ⚙ Establece la base para efectuar el control.

Gran parte del éxito administrativo de una organización depende de la determinación exacta de los resultados que se pretende obtener, así como del análisis del entorno para prever el escenario futuro, los riesgos y las oportunidades, los recursos y las alternativas óptimas que se requieren para lograr dichos resultados. Todas esas actividades se realizan a través de la planeación, en la que se trata no solo de predecir el camino que habremos de transitar sino también anticipar su rumbo, minimizar riesgos y si es posible, mejorar condiciones futuras.

De acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realice, con el ámbito de la organización que abarque con el periodo de tiempo que comprenda la planeación puede ser:

- a. *Estratégica*. La realizan los altos directivos, para establecer las directrices y los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo y abarca a toda la empresa.
- b. *Táctica*. Es responsabilidad de los jefes o gerentes de área con el fin de lograr el plan estratégico; se refiere a un área específica de la organización y puede ser a mediano y a corto plazo.
- c. *Operacional*. Es a corto plazo, depende de la planeación táctica y se realiza, como su nombre lo indica, en niveles de sección u operación.

La planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico. Estos deben determinarse por la alta dirección y sirven como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales.

El plan estratégico está integrado por los siguientes elementos:

- ⚙ **Filosofía**. Son el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la organización y representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía organizacional es imprescindible para darle sentido y finalidad a todas las acciones de la empresa.
- ⚙ **Misión**. La misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe. La misión es de carácter permanente.
- ⚙ **Visión**. La visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización. Provee dirección y forja el futuro de la empresa estimulando acciones concretas en el presente.

- ✿ **Objetivos estratégicos.** Son los resultados específicos que se desea alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- ✿ **Políticas.** Se refiere a los lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones. Son las guías para orientar la acción.
- ✿ **Estrategias.** Son los cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- ✿ **Programas.** En ellos se detallan el conjunto de actividades, responsables y tiempos necesarios para llevar a cabo las estrategias.
- ✿ **Presupuestos.** Son indispensables al planear, ya que a través de éstos se proyectan, en forma cuantificada, los recursos que requiere la organización para cumplir con sus objetivos. Su principal finalidad consiste en determinar la mejor forma de utilización y asignación de los recursos, a la vez que permite controlar las actividades de la organización en términos financieros

Para elaborar un plan estratégico es indispensable contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que a través de éstos es posible efectuar un análisis del entorno, de las fortalezas y las debilidades, de los riesgos presentes y futuros que podrían afectar el logro de los objetivos. La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben establecerse con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en la situación de la organización mediante el sistema de inteligencia o sistema de Información.¹²

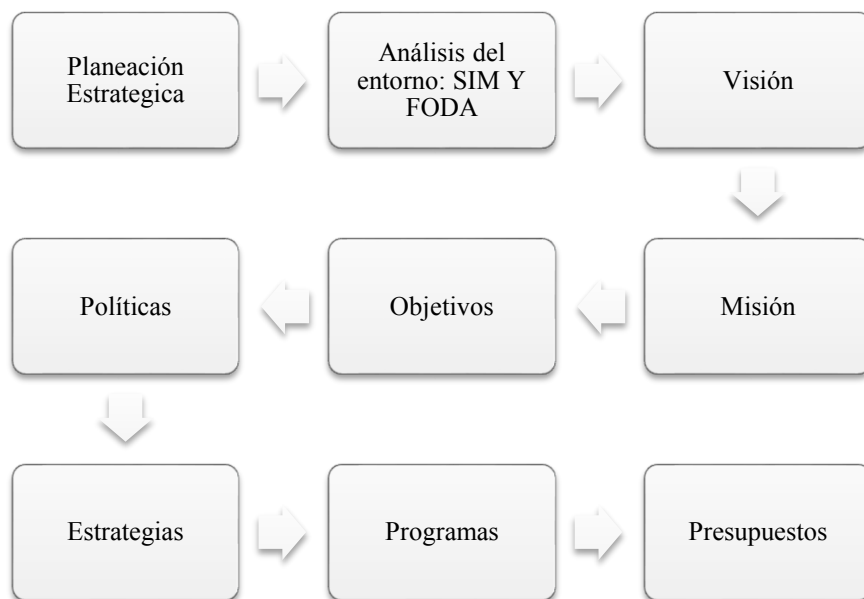


Ilustración 6 Proceso de planeación estratégica (Münch, 2010, pág. 42)

¹² (Münch, 2010, págs. 42-43)

Técnicas de Planeación

Análisis FODA.

El análisis FODA consiste en detectar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden afectar el logro de los planes.

- ✿ **Fortalezas.** Son puntos fuertes y características de la organización que facilitan el logro de los objetivos.
- ✿ **Oportunidades.** Son factores del entorno externo que propician el logro de los objetivos.
- ✿ **Debilidades.** Factores propios de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos.
- ✿ **Amenazas.** Factores externos del entorno que afectan negativamente e impiden el logro de los objetivos.

La finalidad del FODA es convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. También es conocido como DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés). Se basa en el análisis del entorno y se fundamenta en proyecciones estadísticas, económicas y financieras.

Gráfica de Gantt.

Conocida como gráfica de barras. En esta gráfica se anotan las actividades y los responsables y mediante una barra o línea se señalan las fechas de inicio y terminación de cada actividad; conforme avanza el proyecto se señala con una línea de distinto color el progreso real de las actividades de tal forma que es posible comparar lo realizado en relación con lo planeado. ¹³

Principios de Planeación

De acuerdo con Münch Galindo los principios son los siguientes.

Factibilidad

Los planes deben ser posibles; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que no se puedan lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivos que actúan en el medio ambiente.

Objetividad

Es indispensable utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.

¹³ (Münch Galindo, Fundamentos de Administracion, 2010, pág. 49)

Flexibilidad

Deben considerarse márgenes de holgura que consideren los imprevistos en todos los planes.

Cuantificación

Tanto el plan estratégico como los planes tácticos y operativos deben explicitarse en términos numéricos y cifras exactas. Es común que las empresas establezcan objetivos de manera general sin establecer números y cantidades de tiempo, lo que convierte los planes en un conjunto de buenas intenciones.

Unidad

Los planes tácticos y operativos deben subordinarse al plan estratégico y dirigirse al logro de la misión y visión organizacional. Debe existir congruencia y consistencia en todos los planes.

Del cambio de estrategias

Siempre deben considerarse planes alternos para un escenario optimista, otro realista y un pesimista. Comúnmente se conoce a esto como plan a, plan b y plan c; de tal forma que se afronten posibles cambios en el entorno.

1.5.2. Organización

Una vez que se ha establecido “lo que se quiere hacer” es decir, los objetivos por alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar “como hacerlo”, que medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto solo es posible a través de la organización.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo y coordinar y optimizar funciones y recursos; en otras palabras: que todo resulte sencillo y fácil para quienes trabajan en la empresa y los clientes. La simplicidad en la estructura facilita la flexibilidad y el diseño de esquemas coherentes que fomenten la eficiencia e iniciativa del personal.

La organización implica múltiples ventajas que fundamentan la importancia de desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

- ⚙ Reduce los costos e incrementa la productividad.
- ⚙ Reduce o elimina la duplicidad.
- ⚙ Establece la arquitectura de la empresa.
- ⚙ Simplifica el trabajo.

Proceso de organización

División de trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario llevar a cabo una secuencia que abarca las siguientes etapas:

1. **Describir los procesos** es el primer paso para llevar a cabo la organización; es la descripción de los procesos básicos, macro procesos, o funciones principales que se desempeñan en la organización.
2. **Definir** las funciones más importantes.
3. **Clasificar** y agrupar funciones de acuerdo con los macro procesos.
4. **Establecer** líneas de comunicación e interrelación.
5. **Definir** los micro procesos; una vez que se han definido los macro procesos se procede a organizar los procesos de los departamentos o áreas de la empresa.

Coordinación

Es indispensable que la división del trabajo se sustente en la coordinación, la cual consiste en lograr la unidad de esfuerzos de forma tal que las funciones y los resultados se desarrollen sin duplicidades, tiempos ociosos y fugas de responsabilidad.

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

Para Joaquín Rodríguez, las estructuras organizacionales son las diversas combinaciones de la división de funciones y autoridad. Se expresan en graficas de relaciones de personal u organigramas y se complementan con los análisis de puestos. Son asimismo, elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo; o de aceptar el colaborador las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.¹⁴

Técnicas de Organización

“Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y deben aplicarse de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.

¹⁴ (Rodríguez Valencia, Introducción a la administración con enfoque de sistemas, 2003, pág. 387)

Organigramas

Representaciones graficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y autoridad existentes dentro de esta.

Pasos para elaborar un organigrama:

1. Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables;
2. Compararla con una lista de comprobación;
3. Preparar cuadros o plantillas, y
4. Diseñar el organigrama.

Los organigramas pueden clasificarse de la siguiente manera:

- ✿ Por su contenido
 - **Estructurales.** Tiene por objeto la representación de los órganos que integran el organismo social.
 - **Funcionales.** Indican en el cuerpo de la gráfica, además de los órganos, las funciones principales que éstos realizan.
 - **De integración de puestos.** Señalan en cada órgano los diferentes puestos establecidos, así como el número de puestos existentes y requeridos.
- ✿ Por su ámbito de aplicación
 - **Generales.** Representan sólo a los órganos principales de la empresa y sus interrelaciones
 - **Específicos.** Ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o área de la empresa
- ✿ Por su presentación
 - **Vertical.** Es el que muestra la jerarquía orgánica en sus diferentes niveles desde el más alto hasta el más bajo.
 - **Horizontal.** Se aprecia y se interpreta de izquierda a derecha más bien que de arriba hacia abajo.
 - **Mixtos.** Se representa la estructura de una empresa utilizando combinaciones verticales y horizontales.
 - **De bloque.** Tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios reducidos.
 - **Circular.** Se sitúa al ejecutivo en el centro de un círculo con líneas horizontales de la gráfica vertical, formando una serie de círculos concéntricos alrededor del ejecutivo jefe.

Manuales

Documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.

Los manuales, de acuerdo con su contenido, pueden ser de políticas, departamentales, organizacionales, de procedimientos, específicos, de técnicas y de puestos.

Diagramas de procedimiento o flujo

También conocidos como *flujo gramas*, son representaciones graficas que muestran la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.

Algunos de los diagramas de proceso más usuales son:

- ✿ Flujo de operaciones.
- ✿ Ubicación de equipo.
- ✿ Procedimientos.

Carta de distribución de trabajo o de actividades

A través de esta se analizan los puestos que integran un departamento o una sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas entre diversas áreas.

Análisis de puesto

Técnica en la que se detallan pormenorizadamente las labores que se desempeña en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto); incluye también la descripción de las características, los conocimientos y las aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña.”¹⁵

Principios de Organización

Para Münch Galindo son nueve los principios de la organización

De la misión

Todas las actividades deben servir para lograr la misión de la organización.

Simplificación

Al organizar es necesario tener presente simplificar el trabajo y no complicarlo.

¹⁵ (Münch Galindo, Fundamentos de Administración, 2010, pág. 75)

Especialización

El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades específicas. A mayor especificación mayor eficiencia y destreza.

Jerarquía

Establece que la organización es una jerarquía. En la empresa se deberán definir claramente los niveles jerárquicos y de autoridad de cada puesto con el fin de propiciar el orden y la disciplina y evitar las fugas de responsabilidad.

Paridad de autoridad y responsabilidad

A cada grado de responsabilidad conferido corresponde el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

Unidad de mando

Los subordinados no deberán reportar a más de un superior ya que ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

Difusión

La filosofía organizacional y los manuales, procesos y procedimientos deben de estar a disposición de todos los empleados que tengan relación con los mismos con el fin de que se propicie la comunicación y coordinación entre las áreas.

Amplitud o ramo de control

Un directivo no debe ejercer autoridad directa en más de 5 o 6 áreas. La centralización origina falta de control.

De la coordinación

Las áreas y departamentos de la empresa siempre deberán mantenerse en armonía. La empresa eficiente requiere una estructura organizacional que propicie la sincronización de procesos.

Adecuación

La estructura organizacional requiere adaptarse a las necesidades de la empresa. Y mejorarse. La arquitectura organizacional que es apropiada para un micro empresa en un momento dado puede no serlo cuando ésta crezca. Es indispensable observar las necesidades de la empresa y efectuar los ajustes para adaptarse al entorno.

1.5.3. Integración

En esta etapa se adquieren todos los elementos para llevar a cabo lo establecido durante la planeación y organización. Mediante la integración, la empresa obtiene los recursos idóneos para el mejor desempeño de las actividades de la misma.

La integración comprende recursos materiales, tecnológicos, financieros y humanos; estos últimos son los más importantes debido a que del talento humano depende el manejo y gestión de los otros recursos que conforman la organización.

Aunque tradicionalmente se descuidaba la integración de recursos humanos, tanto la experiencia como las investigaciones demostraron que el factor humano es fundamental para cualquier empresa, ya que de su desempeño dependerá el correcto aprovechamiento de los demás.

Etapas

Las etapas de la integración son:

1. Definición de necesidades y requerimientos de los recursos.
2. Establecimiento de estándares de calidad, tiempos y características.
3. Determinación de fuentes de abastecimiento.
4. Elección del proveedor más confiable.
5. Selección de recursos de acuerdo con los estándares de calidad

Técnicas de integración

Existen diversas técnicas que apoyan el proceso de integración, básicamente son las de toma de decisiones. De manera más específica, a continuación se refieren algunas de las que el ejecutivo puede auxiliarse:

- ❁ **Recursos humanos.** Para la integración de personal se utilizan los exámenes psicométricos, la entrevista, el análisis de puesto, entre otros.
- ❁ **Recursos materiales.** Se aplican técnicas de toma de decisiones, ya sean cualitativas o cuantitativas, así como estándares, metrología, punto pedido y punto de reorden.
- ❁ **Recursos tecnológicos.** Para integrar los recursos de información y telecomunicaciones en una organización se utilizan básicamente la evaluación de factibilidad, los estudios de costo beneficio y la tasa interna de retorno.
- ❁ **Recursos financieros.** Las técnicas más usuales son punto de equilibrio, tasa interna de retorno y estudios de factibilidad.

Principios de integración

Provisión de elementos necesarios.

A cada miembro de la empresa deben proporcionársele los elementos necesarios para hacer frente eficientemente a las necesidades de su puesto. La dirección debe estar consciente de los recursos que los puestos requieren para la eficiente realización del trabajo.

Calidad de los proveedores.

En ningún caso debe sacrificarse la calidad de los insumos en aras de un menor costo, todos los proveedores deben de ser confiables.

El hombre adecuado para el puesto adecuado.

Las personas que desarrollan cualquier función deben reunir los requisitos para desempeñarla adecuadamente. En otras palabras, el personal debe poseer los requisitos y características que la organización requiera para desempeñar un puesto. El perfil de los recursos humanos debe adaptarse a las características de la organización y requiere de un proceso que garantice que las personas que forman parte de la empresa reúnan las habilidades, conocimientos, experiencias y competencias necesarias para desempeñar el trabajo.

1.5.4. Dirección

La dirección “Es el proceso que realiza una persona o líder para motivar a los demás a efectuar un trabajo unido y de manera eficaz”¹⁶

Es en esta etapa del proceso administrativo donde se realiza todo lo planeado y se ejecutan todos los elementos de la administración. Al dirigir se aplican todas las etapas del proceso administrativo y el éxito de cualquier empresa se deriva en gran parte de una acertada dirección.

La dirección comprende una serie de elementos como la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo.

Toma de decisiones

Es el proceso por el cual se selecciona la alternativa idónea para la solución de un problema.

La toma de decisiones es de gran importancia porque tiene repercusiones internas en la empresa en cuanto a las utilidades, el producto y el personal, y externas ya que influye en proveedores, clientes, entorno, economía, etc. Las decisiones

¹⁶ (Rodríguez Valencia, Introducción a la administración con enfoque de sistemas, 2003, pág. 467)

poseen un efecto multiplicador que a su vez origina efectos no sólo en las áreas de la organización sino en diversos segmentos del entorno tales como los clientes, el personal y la sociedad. En este contexto, es imprescindible que la toma de decisiones se fundamente en un proceso lógico y racional y en una serie de técnicas que permitan evaluar objetivamente el entorno.

El proceso de la toma de decisiones se efectúa a través de la definición del problema, determinación de alternativas, selección y evaluación de alternativas implantación, y finalmente evaluación de resultados.

Motivación

En general, alude a conducir o impulsar la acción. Y en el contexto administrativo, es una labor que realiza un superior para persuadir, animar e impulsar a sus subordinados a realizar determinada acción encaminada al logro de objetivos.

La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, a la vez que la más compleja, pues por medio de ésta se logra que los empleados ejecuten el trabajo con responsabilidad y agrado, de acuerdo con los estándares establecidos, además de que es posible obtener el compromiso y la lealtad del factor humano.

Existen varias teorías relacionadas con la motivación, la más importante es la Jerarquía de las necesidades de Maslow la cual establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento que le son inherentes:

I. Básicas

- a. *Fisiológicas*. Aquellas que surgen de la naturaleza física del ser humano, como la necesidad de alimento, de vivienda. Estas necesidades se satisfacen a través de sueldos y prestaciones.
- b. *De seguridad*. Como su nombre lo indica, se refiere a la necesidad de no sentirse amenazado, es decir, a tener un empleo estable.
- c. *De amor o pertenencia*. Se refiere a la necesidad de ser amado y pertenecer al grupo. Los deseos de relaciones afectivas con las demás personas.
- d. *De reconocimiento*. La necesidad de confianza en sí mismo, el deseo de fuerza, logro, competencia y la necesidad de estimación ajena, que se manifiesta en forma de reputación, prestigio, reconocimiento, atención, importancia, etcétera.

II. Crecimiento

- a. *Autorrealización*: El deseo de todo ser humano de realizarse por medio del desarrollo de su propia potencialidad.

CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN

Estas necesidades se satisfacen a partir de las básicas en el orden en que se han enumerado. De esta manera, cuando las necesidades fisiológicas han sido satisfechas, la de seguridad se activa, y así sucesivamente.

Una vez que las personas han cubierto suficientemente las cuatro necesidades básicas, se sienten motivadas por la necesidad de crecimiento o autorrealización.

Comunicación

Proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social.

La comunicación en una organización comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.

Para ejecutar el trabajo se requieren sistemas de comunicación eficaces. Cualquier información confusa origina errores, que disminuyen el rendimiento en el trabajo y van en detrimento del logro de los objetivos.

La comunicación consta de tres elementos básico:

- ✿ *Emisor*, en donde se origina la información.
- ✿ *Transmisor*, a través del cual fluye la comunicación.
- ✿ *Receptor*, que recibe y debe entender la información.

Existen diversos tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa:

- ✿ *Formal*. Se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Por ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etcétera.
- ✿ *Informal*. Surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización.
- ✿ *Vertical*. Sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones, etcétera.
- ✿ *Horizontal*. Es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etcétera.
- ✿ *Verbal*. Se transmite oralmente.
- ✿ *Escrita*. Se transmite mediante material escrito o gráfico.
- ✿ *No verbal*. Se refiere a las actitudes, gestos y comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita.

Liderazgo

Todas las personas que no se distinguen por ser líderes natos y tengan la responsabilidad de dirigir un negocio deberán aprender a desarrollar ciertas cualidades y conocimientos que conforman el perfil del líder:

- ✿ *Conocimientos tecnológicos.* Es indispensable un amplio conocimiento del área, de las funciones, el producto y/o el servicio de la empresa a dirigir, ya que difícilmente se podrá delegar autoridad o conseguir el respeto y motivación del personal si no se domina el ámbito de trabajo en el que se desarrolla la función directiva.
- ✿ *Conocimientos administrativos.* La aplicación del proceso administrativo es primordial para afrontar la globalización.
- ✿ *Competencias personales.* A partir de los resultados de diversas investigaciones al respecto, se ha concluido que las cualidades más sobresalientes del líder son:
 - Visión. Los grandes líderes están apasionados y comprometidos con una visión que confiere sentido y dirección a sus seguidores. Guiar, impulsar y alcanzar son acciones características de un líder con visión, si no existe una visión no existirá un enfoque claro y consistente hacia dónde dirigirse. La visión con trascendencia es una de las mayores responsabilidades de los líderes.
 - Autocontrol. Consiste en el control de los impulsos, en mantener la serenidad, en actuar con objetividad para inspirar confianza a los subordinados.
 - Seguridad en sí mismo. La confianza en sí mismo nace de la certeza del dominio propio y del conocimiento del área y de las situaciones que se van a dirigir. Obtener la confianza de los demás requiere de la confianza en uno mismo.
 - Creatividad e iniciativa. Una característica primordial en el líder es la iniciativa. Tomar decisiones acertadas, resolver conflictos, establecer un clima de trabajo que motive a la gente y todas las labores del empresario se fundamentan en la facultad de tener iniciativas que proporcionen y faciliten el logro de los objetivos de la organización.
 - Sentido común. Si algo necesita un ejecutivo es sentido común para delegar y ejecutar correctamente, para adaptarse al cambio, para tratar a su gente como le gustaría que le trataran a él, para entender a los clientes para establecer estructuras sencillas y realiza todas las funciones del dirigente.
 - Actitud positiva. El optimismo va de la mano con una actitud positiva, lo que se traduce en alegría, gentileza y amabilidad para con los demás. Un jefe déspota y pesimista raramente conseguirá el apoyo de su gente. Uno de los factores motivadores más sencillos y absolutamente gratuitos es la sonrisa, que constituye el mejor ingrediente para realizar bien el trabajo y establecer un ambiente de cordialidad y confianza.

- Sinceridad, justicia y lealtad. Si la lealtad, la confianza y la sinceridad de los empleados son valores indispensables para el éxito de la empresa, es obvio que dichos valores deben ser ejercidos por el líder en su actitud y comportamiento hacia la organización, los proveedores y los clientes internos y externos. Una conducta sincera y justa engendra en el personal compromiso y lealtad hacia la empresa.

Autoridad

Los elementos de la autoridad son:

- ✿ *Mando*. Ejercicio de la autoridad.
- ✿ *Delegación*. Consiste en la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior hacia un subordinado.

Existen diversos tipos de autoridad:

- ✿ *Formal*. Surge de la posición y jerarquía conferida por la organización, es decir, la que emana de un superior para ser ejercida sobre otras personas. Puede ser:
 - ✿ *Lineal*. Es ejercida por un jefe sobre las personas que le reportan.
 - ✿ *Funcional*. Ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.
 - ✿ *Técnica o staff*. Surge de los conocimientos.
 - ✿ *Personal*. Proviene del carisma y la personalidad de la gente

Delegación

Es en la delegación donde se manifiesta claramente la esencia de la dirección y el ejercicio de la autoridad, ya que administrar es “hacer a través de otros”. La delegación es la concesión de autoridad y responsabilidad para tomar y ejecutar decisiones.

Técnicas

Cualitativas

- ✿ Tormenta de ideas.
- ✿ Círculos de calidad.
- ✿ Equipos de trabajo.

Cuantitativas

- ✿ Herramientas de calidad.
- ✿ Cadena de fines y medios.
- ✿ Análisis marginal.
- ✿ Análisis costo-efectividad.

- ✿ Árboles de decisiones.
- ✿ Modelos.
- ✿ Camino crítico.
- ✿ PERT.
- ✿ Punto de equilibrio.
- ✿ Análisis de correlación.
- ✿ Líneas en espera.
- ✿ Mínimos cuadrados.
- ✿ Programación lineal.

Principios de dirección

Resolución del conflicto

Los problemas deben resolverse cuando aparecen, ya que el no tomar una decisión cuando se origina un conflicto ocasiona que éste se magnifique y después sea irresoluble.

Aprovechamiento del conflicto.

Al surgir un problema que se antepone al logro de los objetivos, es necesario buscar soluciones para tener nuevas estrategias y emprender nuevas alternativas.

¹⁷

Impersonalidad de mando

La autoridad y su ejercicio (mando) surgen como necesidad de la organización para obtener ciertos resultados entonces los subordinados como los jefes deben estar conscientes que la autoridad que emanan de los dirigentes surge como requerimiento para lograr los objetivos.

Coordinación de intereses.

Los objetivos de todas las áreas deben relacionarse para lograr la misión y la visión organizacional, de tal forma que todos los miembros de la empresa encuentren en el logro de los objetivos la satisfacción de sus objetivos individuales y un sentido de vida en su trabajo.

De la vía jerárquica.

Importancia de respetar los canales de comunicación establecidos en la organización formal, de tal manera que al ser emitida una orden sea a través de los canales de autoridad para evitar fugas de autoridad y responsabilidad, pérdidas de tiempo, etc.

¹⁷ (Terry & Franklin, 1997, pág. 349)

1.5.5. Control

Como función del proceso administrativo, el control consiste en supervisar todos los niveles mediante un mecanismo para evaluar el trabajo realizado en la planeación, organización y dirección. El control tiene como propósito ayudar a los administradores al mejor logro de los objetivos y planes. Es parte importante de la administración, ya que nos permite determinar si tenemos la estructura organizacional, personal y dirección adecuados para así determinar si se está haciendo lo correcto.

Proceso de control

Considerado como parte final del proceso administrativo, el control ayuda a verificar el cumplimiento de objetivos y resultados.

Según Joaquín Rodríguez Valencia, el proceso de control consta de cuatro etapas:

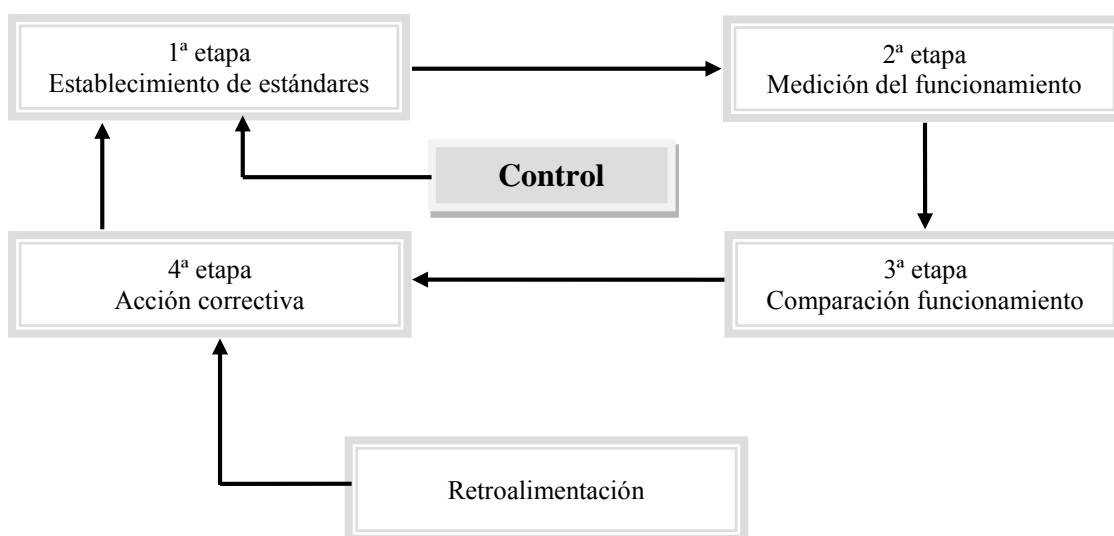


Ilustración 7 Proceso de control (Rodríguez Valencia, 2003)

Establecimiento de estándares

Está en función de los objetivos o metas que se trazaron desde la planeación; si están perfectamente claros, es decir, tienen exactitud, utilidad y fecha específica o límite, habrá un buen control.

Estándar es una medida que sirve como modelo, guía o patrón, con base en el cual se efectúa el control, puede medir:

- ⚙ Rendimiento de beneficios
- ⚙ Posición de mercado

- ✿ Productividad
- ✿ Calidad de producto
- ✿ Desarrollo de personal
- ✿ Evaluación de la actuación

Tipos de estándares

- ✿ Estadísticos
- ✿ Fijación por apreciación
- ✿ Técnicamente elaborados

Medición

En principio, tenemos el establecimiento de normas, base para medir el desempeño real contra el esperado, que reflejan la planeación de toda una empresa.

Las normas se pueden clasificar en:

- ✿ De costos
- ✿ De productividad
- ✿ De publicidad
- ✿ De tiempo
- ✿ De ingresos
- ✿ De información

La medición permite valorar el desempeño real de los objetivos establecidos. Pero no todas las actividades pueden ser medidas en términos estadísticos, hay alternativas:

- Observación personal.* Es la forma más simple y sencilla de medir, ya que solo nos limitamos a observar si las actividades son realizadas de acuerdo con los lineamientos.
- Informes escritos.* Deben ser claros, oportunos, exactos y no excesivos
- Informes orales.* Generalmente se utilizan cuando el control va a medir actividades intangibles
- Datos estadísticos.* Permiten tomar muestras de las actividades a evaluar (lo que reduce tiempo y costo para la empresa).

Comparación

La comparación se efectúa con la norma o base que se estableció y el funcionamiento aplicado. Luego se deben distinguir un criterio para valorar que tan relevante sean las diferencias encontradas y tomar las acciones necesarias.

Mediante esta inspección, logramos saber dónde y que hay que corregir, contribuyendo a que las pérdidas sean menores. Cuando se comparan los

resultados con la norma establecida y ni tienen diferencia alguna, o es mínima, no se requieren de inmediato las acciones de control. En caso contrario, es necesario aplicar una acción controladora y hacer una valoración de los resultados que se están obteniendo, para tomar decisiones en la aplicación de medidas de control.

Acción administrativa

En donde se observaran los alcances obtenidos para determinar qué tipo de acción se aplicara:

- A. Acción remediadora. Implica encontrar la causa de la variación para eliminarla de la mejor forma, evitando cambios de procesos, métodos y procedimientos.
- B. Acción correctiva. Deben aplicarla quienes tienen autoridad sobre los procedimientos.

Técnicas de control

Reportes e informes

Existen múltiples tipos de reportes e informes. En términos generales, al diseñar, elaborar y presentar un informe es conveniente tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

- ✿ *Confiabilidad.* Es imprescindible que los reportes se sustenten en información confiable.
- ✿ *Unidad del tema.* Cada informe debe referirse a un solo tema a fin de evitar confusiones.
- ✿ *Indicativos.* Deben revelar indicadores importantes.
- ✿ *Claridad y concisión.* Los informes largos, detallados y genéricos, originan confusiones y desatención por parte de quien los recibe.
- ✿ *Gráficas y audiovisuales.* De gran ayuda para la presentación de un informe puede ser la utilización de gráficas, material audiovisual y explicaciones verbales para enriquecer la información.
- ✿ *Frecuencia.* Contar con información oportuna y periódica no implica que ésta deba ser tan frecuente que origine papeleo innecesario.
- ✿ *Oportunidad.* Deben ser actualizados y entregarse en tiempo y forma.

Sistemas de información

Los sistemas de información integran datos acerca de todas las áreas, funciones y actividades de la empresa, entre las que destacan bases de datos, reportes, informes, estadísticas, proyecciones, análisis del entorno, entre otros.

Deben establecerse de acuerdo con las particularidades y requerimientos de cada organización y tomar en cuenta las necesidades reales de la empresa, así como el costo-beneficio del sistema, ya que muchas veces el deseo de controlar puede

originar papeleo excesivo y burocratización. Por supuesto, un buen sistema de información debe ser confiable, oportuno, validado, amigable y de fácil manejo.

Formas

Las formas impresas son elementos indispensables para la transmisión y registro de datos relativos a las actividades que se desarrollan en cada departamento. Existen multitud de formas que se utilizan en la empresa que van desde una tarjeta de control de asistencia hasta una póliza de contabilidad. Las formas facilitan la transmisión de información y sirven para registrar adecuadamente las operaciones.

Principios de control

Equilibrio

Para cada grado de delegación conferido debe establecerse el grado del control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos para verificar que se cumpla con la responsabilidad conferida y que la autoridad se ejerza.

Indicadores

Los indicadores de actuación o estándares sirven de patrón para evaluar los resultados. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los indicadores ya que éstos permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, minimizando errores y, consecuentemente, evitando pérdidas de tiempo y dinero.

Oportunidad

El control que no es oportuno carece de validez y no cumple con su propósito: Para que sea eficaz, requiere ser oportuno y propiciar que se aplique antes de que se efectúen errores, de tal manera que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación. Es indispensable que los controles existan en tiempo y forma.

Desviaciones

Las no conformidades o desviaciones que se presentan en relación con los planes deben ser analizadas, para detectar las causas que las originaron a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas.

Costeabilidad

Un sistema de control debe justificar el costo que representa en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte. Solo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados esperado.

Excepción

El control debe aplicarse preferentemente a las actividades excepcionales y representativas a fin de reducir costo y tiempo con la finalidad de aplicarlo a funciones estratégicas. Es necesario que en una empresa se utilice la estadística como un medio de control por excepción.

Función controlada

El responsable de aplicar el control no debe estar involucrado con la actividad a controlar. La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada ya que el control pierde efectividad.

Al paso de los años se han desarrollado mejores métodos de control, dirección y administración de las empresas. Algunas de las herramientas que hoy utilizan las empresas para mejorar su desempeño son:

Administración de la Calidad Total *Reingeniería de Procesos de Negocios*

Estas contienen una fuerte orientación hacia los procesos, lo que implica una busca por:

- ⚙ Mejorar la calidad del producto.
- ⚙ Reducir el tiempo del ciclo de producción.
- ⚙ Reducir los costos.

La administración de la calidad total tiene un enfoque tendente a crear:

- ⚙ Un clima armónico para hacer bien las cosas correctamente desde la primera vez.
- ⚙ Prevenir la generación de errores en lugar de su corrección.
- ⚙ Crear una cultura de servicio al cliente.
- ⚙ Reducir los costos de calidad relativos a cumplimiento (prevención y evaluación) y por incumplimiento (por fallas internas y externas).

La reingeniería de procesos de negocios es un enfoque sistemático para mejorar radicalmente los procesos fundamentales que agregan valor. Estos procesos de naturaleza estratégica son importantes e indispensables para el cumplimiento de los objetivos y metas y para alcanzar un mayor nivel competitivo.

CAPÍTULO 1. ADMINISTRACIÓN

La reingeniería de procesos es el medio por el que una empresa puede lograr cambios radicales en su desempeño, métodos de trabajo, costos, tiempo de servicio y calidad, etcétera, mediante el análisis de diagramas de flujo de proceso y otros métodos aplicados en la ingeniería industrial.

Esta técnica comprende cinco etapas básicas:

- ❁ *Preparación.* Desarrollo de un consenso ejecutivo sobre las metas y objetivos que se pretenden alcanzar.
- ❁ *Identificación.* Desarrollo de un modelo de negocio orientado al consumidor en los procesos fundamentales de valor estratégico.
- ❁ *Visión.* Búsqueda de oportunidades de avance decisivo en los procesos.
- ❁ *Soluciones.* Establecimiento de resultados para la implantación de las percepciones por medio del diseño social que organiza y estructura los recursos humanos necesarios que tendrán a su cargo el proceso rediseñado.
- ❁ *Transformación.* Ejecución de las visiones del proceso, implantando versiones piloto y de plena producción.

Un factor fundamental para llevar a cabo con éxito la reingeniería de procesos es la motivación del personal de la empresa, para que se comprometa en esta acción de cambio radical, ya que no se trata de un enfoque parcial ni vertical, sino de un cambio profundo y participativo.

CAPÍTULO 2

Empresa

2. Empresa

2.1. Concepto de Empresa

La palabra “empresa” proviene del latín *emprenderé* que significa iniciar alguna actividad.

Para Adalberto Chiavenato, la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social"

La empresa es una organización social que realiza un conjunto de actividades y utiliza una gran variedad de recursos (financieros, materiales, tecnológicos y humanos) para lograr determinados objetivos, como la satisfacción de una necesidad o deseo de su mercado meta con la finalidad de lucrar o no; y que es construida a partir de conversaciones específicas basadas en compromisos mutuos entre las personas que la conforman.

Se considera a las empresas (micro, pequeña, mediana) como factores fundamentales para el desarrollo económico. Por tanto, no cabe duda de que desempeña diversas funciones en nuestra sociedad como:

- a. Responder a las demandas concretas de los consumidores
- b. Crear nuevos productos y servicios
- c. Generar empleos
- d. Contribuir al crecimiento económico
- e. Reforzar la productividad

Para lograr estas funciones no es necesario que la empresa sea grande, el micro pequeña y mediana empresa también se desempeña bien.

2.2. Recursos de la empresa

Toda empresa para funcionar requiere una serie de elementos que debidamente coordinados impulsarán el logro de los objetivos. En un principio se necesita capital aportado por un grupo de inversionistas para adquirir los insumos y las instalaciones, así como para pagar los salarios de los trabajadores, materia prima y tecnología para llevar a cabo todas las actividades.

El éxito de cualquier organización depende de la adecuada elección, combinación y armonización de los recursos, de darles el mejor empleo y la más adecuada distribución. La cantidad y calidad de los recursos que se utilizan en una empresa difieren de acuerdo con las circunstancias específicas de cada organización.

Los recursos de una empresa son:

Recursos financieros

El funcionamiento de cualquier organización requiere dinero. La inversión inicial proviene del propietario y de los socios. También es posible obtener financiamiento a través de préstamos bancarios, créditos industriales o comisión de acciones. Toda empresa necesita capital suficiente para poder operar. De la adecuada asignación, planeación y control de recursos financieros depende el logro de los objetivos de la organización.

Recursos materiales

- a. *Materia prima*. Son los insumos y materiales indispensables para producir un artículo. Éste es el punto de partida para el éxito de cualquier producto, por lo que los insumos deben reunir la calidad y características necesarias para garantizar la operación de la empresa.
- b. *Planta y equipo*. El éxito o el fracaso de la empresa puede provenir de estos recursos. La ubicación cerca de los proveedores es un factor importante porque asegura la disponibilidad de las materias primas. La maquinaria y el equipo son factores básicos en el proceso productivo. Para determinar la distribución de las instalaciones se debe tener en cuenta el tipo de sistema de producción, el cual incluye la organización de las máquinas, los hombres, las herramientas, la materia prima, el tipo de trabajo y producto, así como los recursos disponibles.

Recursos humanos

El factor humano es el elemento clave para lograr los objetivos de cualquier organización. El personal debe reunir las cualidades, las competencias y los conocimientos necesarios para desempeñarse eficientemente en los distintos puestos y niveles jerárquicos de la empresa, ya sea en el nivel operativo, administrativo, técnico, gerencial o directivo. La importancia del personal es de tal magnitud, que en la actualidad se le denomina capital humano, y figura en las notas de los estados financieros de algunas empresas transnacionales.

Recursos tecnológicos

Son el conjunto de conocimientos, técnicas, procedimientos y métodos de trabajo utilizados en las organizaciones. Éstos pueden ser: equipo, operación, producto, sistemas informáticos, producción, fórmulas, patentes y marcas. Sirven para incrementar la eficiencia en el trabajo, la racionalización y la especialización. El análisis y el aprovechamiento de la tecnología para optimizar todos los recursos son básicos para la producción de artículos y servicios realmente competitivos.

Recursos administrativos

Son indispensables para el funcionamiento, supervivencia, competitividad y éxito de cualquier organización. En este rubro se consideran los sistemas de administración que permiten la coordinación y optimización de los demás recursos.¹⁸

2.3. Clasificación de empresas

Por sector

- ✿ **Sector primario o extractivos.** Se dedican a la explotación de los recursos naturales, como la pesca la agricultura y ganadería.
- ✿ **Sector secundario o industrial.** Son aquellas empresas que someten la materia prima en distintos procesos de transformación para convertirla en un producto terminado.
- ✿ **Sector terciario o de servicios.** Comercializan servicios profesionales o de cualquier tipo. Se caracterizan por llevar a cabo relaciones e interacciones sin importar los atributos físicos. Los servicios son relación, negociación, comunicación. Un servicio es una idea, es una información o una asesoría.

Por su tamaño

- ✿ **Pequeñas.** Se consideran pequeñas empresas para el sector comercial aquellas que tienen desde 11 hasta 50 trabajadores, y ventas anuales desde \$4.01 hasta \$100 millones de pesos con un tope máximo combinado* de 93 millones de pesos; y para las empresas industriales y de servicios cuando el número de trabajadores es de 11 hasta 50, con ventas anuales desde \$4.01 hasta \$100 millones de pesos con un tope máximo combinado* de \$95 millones de pesos.
- ✿ **Medianas.** Se considera mediana empresa a aquellas empresas comerciales y de servicios que tienen desde 31 hasta 100 trabajadores, con ventas anuales desde \$100.01 hasta \$250 millones de pesos con un tope máximo combinado* de \$235 millones de pesos; y para las empresas industriales aquellas con 51 hasta 250 trabajadores, con ventas anuales desde \$100.01 hasta \$250 millones de pesos, con un tope máximo combinado* de \$250 millones de pesos.
- ✿ **Grandes.** Se considera una gran empresa para el sector comercial y de servicios cuando tienen 101 o más trabajadores y tienen ingresos superiores anuales \$250 millones de pesos; y para las empresas industriales aquellas que cuentan con 251 o más trabajadores, y tienen ingresos anuales superiores a los \$250 millones de pesos.
- ✿ **Trasnacionales.** Se denomina empresa trasnacional a aquellas de grandes dimensiones dedicadas a la producción de bienes o servicios y posee filiales en otros países.

¹⁸ (Münch Galindo, Fundamentos de Administracion, 2010, págs. 193-195)

Por el origen de su capital

- ✿ **Publicas.** Son aquellas en donde el capital aportado y control de la empresa se encuentra en poder del Estado.
- ✿ **Privadas.** Son aquellas en donde el capital aportado y controlado por manos particulares.
- ✿ **Mixtas.** Son aquellas en donde existe inversión pública y privada.

Por su función social

- ✿ **Lucrativas.** Son aquellas en las que su principal objetivo recae en la generación de utilidades.
- ✿ **No lucrativas.** Es una entidad cuyo fin no es la consecución de un beneficio económico sino que principalmente persigue una finalidad social altruista, humanitaria y comunitaria.

Por su forma jurídica

- ✿ **Unipersonal.** El empresario o propietario cuenta con la capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.
- ✿ **Sociedad Colectiva.** son empresas cuya propiedad es de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
- ✿ **Cooperativas.** No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
- ✿ **Comanditarias:** Poseen dos tipos de socios; los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
- ✿ **Sociedad de Responsabilidad Limitada.** Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- ✿ **Sociedad Anónima:** Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas.

2.4. Áreas funcionales de la empresa

Las áreas funcionales son las áreas principales a través de las cuales una organización logra los objetivos propuestos. Una empresa debe contar con estas cuatro áreas según el giro que corresponda.

1. Recursos Humanos o área de personal.
2. Mercadotecnia
3. Producción (en muchas ocasiones, en las Pymes pertenece al área de comercialización)
4. Finanzas

2.4.1. Recursos Humanos

Según Fernando Arias Galicia y Adalberto Ríos Szalay, es “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etcétera, de los miembros de la organización, en beneficio del individuo y de la propia organización y del país en general”

Objetivos del área ¹⁹

1. Desarrollar y administrar políticas como programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.
2. Descubrir el potencial oculto, saber promover el estímulo personal de cada empleado, proporcionarle una información dentro y fuera de la empresa, así como presentarle un panorama de futuro satisfactorio para él y su familia, mantener unas relaciones mutuas agradables.
3. Conseguir personal idóneo para ocupar los diferentes puestos dentro de la organización, a través de ciertos criterios, normas, políticas generales y gente especializada.
4. Mantener al elemento humano de la organización trabajando con entusiasmo e interés. Esto requiere ciertos conocimientos acerca de su naturaleza y motivaciones con el propósito de saber qué mecanismos de su conducta podemos estimular para obtener el de su máximo esfuerzo y aportación
5. Controlar administrativamente al personal. Es una actividad sumamente valiosa, ya que de esta forma estamos en posibilidad de conocer los antecedentes de todos y cada uno de los integrantes de la organización, con el fin de promover y obtener candidatos a puestos vacantes, así como para satisfacer los requisitos legales o de otra índole.

¹⁹ (Arias, 1988, pág. 160)

Funciones genérica del área ²⁰

1. **Empleo.** Lograr que todos los puestos sean cubiertos por el personal idóneo, de acuerdo con una planeación de recursos humanos. A través del proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción e integración del personal, capacitación, desarrollo, promoción y vencimiento de contrato de trabajo y transferencia del mismo.
2. **Administración de sueldos y salarios.** Que todos los empleados sean justa y equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional, de acuerdo con el esfuerzo, eficiencia, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.
3. **Relaciones laborales.** Lograr que las relaciones entre la dirección y el personal, la satisfacción en el trabajo y las oportunidades del progreso del trabajador sean desarrolladas y mantenidas conciliando los intereses de ambas partes.
4. **Contrato colectivo.** Establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en empresas o establecimientos.
5. **Servicios al personal.** Satisfacer necesidades de los trabajadores que laboran en la organización y tratar de ayudarles en problemas relacionados a su seguridad y bienestar personal.
6. **Planeación de recursos humanos.** Realizar estudios para responder a las necesidades de la organización en el renglón del personal, a partir de programas de capacitación y desarrollo.

2.4.2. Finanzas

Se encarga de obtener recursos que permiten el funcionamiento y operación de la empresa, buscando el mayor beneficio económico para los inversionistas y el propio personal, con una visión a futuro. Además se encarga de la obtención de fondos y suministro del capital para disponer de los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto que puedan funcionar debidamente.

El área de finanzas se divide en dos grandes funciones:

1. **Contraloría.** Control que permite saber con precisión todos los movimientos de las áreas por periodos, que sustenten la aplicación de decisiones acertadas para el éxito de la empresa, con el apoyo de la contabilidad, costos, presupuestos, créditos y cobranza, auditoría interna e impuestos.

Entre sus funciones esta la planeación para el control, información e interpretación de los resultados de operación de la situación financiera, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de auditoría interna, protección de los activos de la empresa y nómina.

²⁰ (Arias, 1988, págs. 161-166)

2. **Tesorería.** Se encarga del financiamiento a través de una planeación; maneja relaciones con instituciones de crédito; da un uso adecuado del recurso financiero por medio de la tesorería; obtiene e invierte recursos. Así, el tesorero se encarga de controlar el efectivo, tomar decisiones y formular planes de aplicación de capital, así como manejar la cartera de inversiones.

Entre sus funciones está el diseño de programas para la obtención de capital, mantener un mercado adecuado para los valores de la mercancía, establecer fuentes adecuadas de préstamos, es decir, guarda relaciones con los bancos, controla el crédito y cobranza de las cuentas a favor de la compañía, formula presupuestos de efectivo y administra seguros de fondo y pensión.

2.4.3. Mercadotecnia

El área de mercadotecnia es responsable de la comercialización de los productos y servicios que caracterizan a las empresas. Se puede definir como el conjunto de actividades de una organización encaminadas a satisfacer las necesidades y deseos de una sociedad por medio de intercambio y logística.

Funciones del área

1. **Investigación de mercados.** Implica saber quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, e identificar sus características.
2. **Planeación y desarrollo de productos.** Tienen como responsabilidad preparar, analizar, estudiar y sugerir innovaciones en línea actual, según la necesidad de ventas, mercado o competencia.
3. **Diseño del producto y precio.** Debe diseñar el producto que satisfaga las necesidades del grupo para el que fue creado.
4. **Canales de distribución.** Establece las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor.
5. **Publicidad.** Realizar estudios y campañas para la presentación, promoción de productos, servicios, ideas o imágenes que consideren las necesidades de la empresa y las exigencias del mercado.
6. **Promoción.** Dar a conocer el producto al consumidor y persuadirlo para adquirirlo.
7. **Reparto.** Control de almacenamiento y traslado de las mercancías hasta el cliente o consumidor final.
8. **Venta.** Actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio.
9. **Retroalimentación.** Asegura la satisfacción de necesidades a través del producto.

2.4.4. Producción

Al área de producción también se le denomina *administración de operaciones*, o administración de manufactura. Esta función comprende todos los procesos que se realizan desde que llega la materia prima hasta que ésta se convierte en producto terminado. En las empresas de servicios y comercializadoras a esta función se le denomina *operación*.

La función de producción y operaciones son áreas preponderantemente necesarias en empresas orientadas a la manufactura de productos, ya sea de consumo o de capital. El concepto “administración de la producción” nace desde principios del siglo XX con los primeros estudios formales de Taylor; y se quedó como inmutable hasta que las empresas de servicio reclamarían su importancia y la relevancia de su “producción” no manufacturera para satisfacer hasta el más mínimo capricho del cliente. Por ello nace el concepto “administración de operaciones.

Funciones del área

1. **Planeación y programación de la producción.** Una de las herramientas más importantes para representar los procesos de producción es el diagrama de flujo de proceso. En el proceso de producción intervienen instalaciones, insumos, equipos, maquinaria, tecnología y mano de obra. Los sistemas de producción más utilizados son:
 - a. Procesos. El producto pasa a través de una secuencia de procesos y se produce de manera intermitente.
 - b. Órdenes. Se determinan cantidades específicas por lote de producción, de acuerdo con los requerimientos del cliente.
2. **Ingeniería de desarrollo.** Diseño y desarrollo de producto El diseño del producto debe satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. El producto o servicio debe reunir los requisitos de facilidad de uso, funcionalidad, confiabilidad, calidad y contabilidad. Dependiendo del grado de influencia del cliente en el diseño del producto y en la programación de la producción, los sistemas de diseño pueden ser:
 - a. Fabricación para almacenamiento. Es el más usual y tradicionalmente utilizado. Se diseña el producto y se almacena.
 - b. Ensamble bajo pedido. El cliente tiene influencia sobre el diseño y puede seleccionar opciones a partir de ensamblajes o partes específicas.
 - c. Fabricación sobre pedido. El cliente especifica el diseño exacto del producto final.
 - d. Ingeniería bajo pedido. El cliente tiene completo poder sobre el diseño.

3. **Control de la producción.** Una de las técnicas más utilizadas en el control de la producción es el MRP y los presupuestos, ambos instrumentos de planeación y control para las operaciones, y comprenden la estimación de gastos, ingresos, ventas y costos de distribución, así como la cantidad de materia prima necesaria y las unidades producidas al concluir determinado periodo. Los distintos presupuestos de producción controlan la materia prima, las compras, la mano de obra directa, los gastos de los departamentos de servicio, los inventarios y otros gastos.
4. **Control total de calidad.** En la actualidad, el control total de la calidad es indispensable para lograr la competitividad. Seis son las características que distinguen el control total de calidad del enfoque tradicional:
 - a. Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización en esta labor.
 - b. Capacitación y educación en el área de control de calidad en todos los niveles.
 - c. Círculos de control de calidad.
 - d. Auditoría de la calidad.
 - e. Utilización de métodos estadísticos.

2.5. La empresa en el ambiente mexicano

En México la industrialización adquirió mayor fuerza a partir de la década de 1950, en la cual se expandió la actividad industrial con un sinnúmero de empresas micro, pequeñas y medianas; las grandes empresas en su mayoría eran extranjeras. Inicialmente se promovió la inversión a través del proteccionismo de las importaciones. A partir de la década de 1980 se inició una apertura económica hacia el exterior, y con el Tratado de Libre Comercio se intensificó el proceso de expansión y diversificación en todos los sectores empresariales.

En la actualidad, Latinoamérica cuenta con una estructura empresarial típica de los países en desarrollo, por un lado existe un gran número de empresas globalizadas y transnacionales y por otro la industria nacional se conforma de micros, pequeñas y medianas empresas de todo tipo.²¹

Rodríguez presenta los siguientes puntos que nos brindan un panorama general de la situación empresarial en nuestro país.

- ⚙ Esté todavía en vías de desarrollo.
- ⚙ Tiene una capacidad económica y financiera amplia, si la relacionamos con otra naciones menores, pero muy limitada en proporción con las desarrolladas industrialmente.
- ⚙ Es una economía formada por empresas medianas y pequeñas, si se toman en cuenta modelos de países desarrollados.

²¹ (Münch, 2010, págs. 187-188)

- ✿ No exporta aún cantidades considerables de bienes y productos, además los artículos tradicionales se han mantenido en volúmenes igual o inferiores durante décadas, a pesar de nuestro crecimiento demográfico.
- ✿ Se carece de una homogénea y numerosa clase directiva, capacitada de manera adecuada, con objetivos, comunes y permanente de política nacional interior y exterior, que se encuentre en posición de adoptar decisiones.
- ✿ Es necesario buscar mayor coherencia en las funciones sustantivas de la educación superior con los problemas de la sociedad y su desarrollo económico, cultural y político, actualizar los planes académicos de licenciatura y posgrados, diversificando la oferta educativa del sistema en función de las necesidades nacionales.
- ✿ Deberán orientarse los programas de investigación y desarrollo experimental para solucionar problemas y necesidades de fondo en la producción tanto de bienes como de servicios de interés social, con lo que se contribuirá a disminuir la dependencia tecnológica de nuestro país y se coadyuvará en el esfuerzo por racionalizar la explotación de los recursos naturales, preservando el equilibrio ecológico.
- ✿ La mayor parte de nuestras empresas no aplican los principios científicos de la administración, salvo las empresas extranjeras y algunas nacionales que destacan por su espíritu de adelanto. ²²

2.6. Características de las empresas según su tamaño

Las características generales de las microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas son las siguientes:

Microempresa

- ✿ Su organización es de tipo familiar
- ✿ Está dirigida y organizada por el propio dueño,
- ✿ Generalmente su organización es empírica.
- ✿ Su producción no es automatizada.
- ✿ La mayoría de los trabajadores son familiares del dueño, por lo cual se conoce como empresa familiar.
- ✿ Para el pago de impuestos son consideradas como causantes menores.

Pequeñas y medianas empresas

- ✿ Los propios dueños dirigen la empresa.
- ✿ Su administración es empírica.
- ✿ Por lo regular, el capital requerido es aportado por una o dos personas, las cuales establecen una sociedad.
- ✿ Su planta laboral, que crece constantemente, oscila desde 51 hasta un máximo de 500 personas.

²² (Rodríguez Valencia, Como administrar pequeñas y medianas empresas, 1996, pág. 96)

- ✿ Utilizan más maquinarias y equipo que las microempresas.
- ✿ Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces producen para el mercado nacional e incluso para el internacional.
- ✿ La pequeña tiende a ser mediana y esta aspira a ser grande; es decir, está en proceso de constante crecimiento.

Grandes empresas

- ✿ El capital es aportado por diferentes socios que se organizan en sociedades de diversos tipos.
- ✿ Algunas veces dominan con amplitud el mercado interno, y otras participan también en el internacional.
- ✿ Cuentan con grandes recursos de capital que les permite marcar el rumbo en tecnología, mecanización y automatización de sus procesos productivos.
- ✿ Cuentan con gran número de personal (siempre más de 500 trabajadores).
- ✿ Aplican una administración científica; es decir, profesionales egresados de las universidades son los encargados de la planeación, la organización y la dirección de la empresa.
- ✿ Tienen acceso a diversas fuentes de financiamiento, tanto nacional como internacional. ²³

²³ (García, 2000, págs. 7-8)

CAPÍTULO 3

Pymes y espíritu empresarial

3. Pymes y espíritu empresarial

“Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país.

Por la importancia de las PYMES, es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

A través de la tecnología en internet, podemos observar que existen cifras de las dos formas de surgimiento y clasificación de las Pymes. Por un lado aquellas que se originan como empresas propiamente dichas, es decir, en las que se puede distinguir correctamente una organización y una estructura, donde existe una gestión empresarial (propietario de la firma) y el trabajo en dinero remunerado.

Éstas, en su mayoría, son capital multinacional y se desarrollaron dentro del sector formal de la economía. Por otro lado están aquellas que tuvieron un origen familiar caracterizadas por una gestión, a lo que solo le preocupó su supervivencia sin prestar demasiada atención a temas tales como el costo de oportunidad del capital, o la inversión que permite el crecimiento.

Podemos mencionar algunas de las ventajas de las Pymes:

- ❁ Son un importante motor de desarrollo del país.
- ❁ Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- ❁ Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.
- ❁ Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.
- ❁ Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- ❁ Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- ❁ Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

CAPÍTULO 3. PYMES Y ESPIRITU EMPRESARIAL

Algunas desventajas de las PYMES:

- ⚙ No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- ⚙ Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- ⚙ La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- ⚙ No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- ⚙ Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

Para México las PYMES, son un eslabón fundamental, indispensable para el crecimiento de México. Contamos con una importante base de Micro, Pequeñas y Medianas empresas, claramente más sólida que muchos otros países del mundo, debemos aprovecharla para hacer de eso una fortaleza que haga competitivo al país, que se convierta en una ventaja real para atraer nuevas inversiones y fortalecer la presencia de productos mexicanos tanto dentro como fuera de nuestra nación.”²⁴

3.1. Características de las Pymes

De acuerdo con algunas cifras oficiales, el 99% del total de empresas mexicanas son PYMES, las cuales tienen la siguiente distribución por sector económico:

Manufactura 12%
Comercio 49%
Servicios 39%
Total 100%

La forma de propiedad es mayoritariamente de propietario único. Un alto porcentaje de los locales utilizados son rentados. Más de la mitad de las empresas tiene una antigüedad mayor de 5 años. Casi un tercio de ellas emplea entre 1 y 2 personas. Casi la mitad de las empresas se financia con recursos de familiares. Un alto porcentaje de sus clientes son consumidores locales.²⁵

²⁴ (Pro México Inversión y comercio, 2014) <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>

²⁵ (CONDUSEF, 2013) <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros>

3.2. Marco Histórico de las Pymes en México

“En México las Pymes tienen una tradición que se remonta a los años treinta y cuarenta, cuando la industrialización fue impulsada en México por presidentes como Manuel Ávila Camacho y Miguel Alemán Valdés. De este período surgieron sectores como el del acero, vidrio, alimentos y bebidas, cemento, textil, entre otros, de los que solo han sobrevivido algunas empresas que son manejadas por la segunda o tercera generación familiar. Las empresas mexicanas pequeñas que se desarrollaron en el escenario proteccionista desde los años cincuenta y hasta mediados de los ochenta, que tenían como característica a empresarios con poca preparación, en muchos casos improvisados, pero de mucha tenacidad y dedicación, se enfrentaron al final del siglo XX con nuevas metodologías, estrategias e innovaciones en la gestión empresarial y con frecuencia les fue muy difícil adaptarse al cambio. Sus principales retos han sido la economía abierta y la falta de articulación productiva tanto con empresas grandes como con los sectores soporte, como sucedía en el pasado antes de la apertura de fronteras.

Este tipo de problemas están haciendo que se dificulte el asociacionismo entre empresas del mismo giro o de actividades complementarias. En la última década del siglo XX se desarrollaron mejores oportunidades en las finanzas (inversiones, tesorerías) y en el comercio, lo que propició que varios empresarios dejaran de fabricar bienes y producir servicios para dedicarse a importar por ser ello una actividad más rentable con menor riesgo en ese período. La economía mexicana se vio afectada por ajustes cambiarios a finales de 1994 y principios de 1995 lo que provocó que la mayoría de los empresarios tuvieran que enfrentar grandes pérdidas o incluso el cierre de sus negocios al no poder afrontar el nuevo tipo de cambio peso – dólar. En términos generales, el entorno macroeconómico en que operaban las Pymes en México cambió radicalmente a partir de 1982, fecha que coincide con la implantación del modelo neoliberal en el país. El gobierno mexicano acordó someter a la economía mexicana a una reestructuración radical presionado por sus acreedores mediante una carta de intención firmada con el Fondo Monetario Internacional.

En la fase de gobierno del presidente De la Madrid (1982 – 1988) se tomaron medidas comprendidas dentro de un programa general denominado Programa Inmediato de Recuperación Económica (PIRE), se aplicó una devaluación trasladando el tipo de cambio de 140 a 2330 pesos por dólar durante el sexenio. A la par se produjo el encarecimiento de materias primas e insumos importados, esto benefició a las empresas grandes en particular a la automotriz y a las maquiladoras.

De esta forma, poco a poco se empezaron a eliminar subsidios y se aumentaron impuestos ligado a un recorte de personal del Estado con el objetivo de disminuir costos. Estas medidas afectaron fuertemente a las Pymes ya que vieron aumentados sus costos de producción junto con acciones gubernamentales de reducción de inversión, de mantenimiento de infraestructura y disminución de la ocupación de mano de obra así como el gasto social. El conjunto de estrategias

CAPÍTULO 3. PYMES Y ESPIRITU EMPRESARIAL

dio origen a un proceso de hiperinflación. Para 1986 la apertura comercial hacia el exterior debido a la incorporación de México al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) generó que algunas ramas industriales fueran excluidas e incluso algunas no sobrevivieran como la industria del juguete, textil, calzado y la producción de televisores. En cuanto a los salarios reales, en ese período decrecieron 42%, la política monetaria fue restrictiva y de reducción y encarecimiento del crédito lo que se agravó con la caída bursátil de octubre de 1987. El entorno macroeconómico de este periodo se caracterizó por un profundo estancamiento con un crecimiento de la inflación llegando a 159.2% en 1987.

Con este escenario, el gobierno de Carlos Salinas (1988 – 1994) propuso pactos de estabilidad con lo cual mantuvo con variaciones menores el tipo de cambio. Aunado a ello, redefinió al estado mediante la privatización de los bancos y las empresas paraestatales, la apertura de la economía mexicana con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte y también redujeron los salarios reales y se abocó a la corrección del déficit de las finanzas públicas. Con estas medidas se pretendió alcanzar la meta de controlar la inflación por debajo de un dígito equiparándola con los principales socios comerciales que tenía el país en ese momento, logrando llegar a 7% en 1994. Sin embargo en el período comprendido entre 1989 y julio de 1994, la inversión extranjera ascendió a casi 50,000 millones de dólares pero esta se colocó en la Bolsa Mexicana de Valores y cerca de 30,000 millones de dólares estaban asignados a Tesobonos al finalizar 1994. El conjunto de estas políticas afectaron a las Pymes, muy particularmente la sobre valoración del peso, que causó la mayor entrada de insumos importados dado su bajo precio.

Al presentarse el escenario de la devaluación en diciembre de 1994, una buena parte de empresas no pudo afrontar sus compromisos adquiridos en dólares habiéndolos efectuado con una paridad promedio de 3.30 pesos por dólar antes de julio de 1994 y pasando esta paridad en diciembre de ese mismo año a 9.90 pesos por dólar (lo cual representó el 200% de incremento). Ello provocó el cierre masivo de empresas, la suspensión de pagos a bancos y en su conjunto produjo a un proceso de desindustrialización. Para 1994, la Encuesta Nacional de Micro negocios detectó el perfil empresarial de ese momento: que la mayoría de las empresas de este tipo carecían de un local, eran trabajadores por cuenta propia, estaban integrados por una sola persona (59%), fueron emprendidos para completar el ingreso familiar, el 57% tenía una antigüedad de hasta cinco años, la mayoría estaba en la informalidad, vendían directamente al público, su principal problema era la falta de clientes, los dueños eran en 68% hombres, su nivel académico en la mayoría de los casos llegaba a secundaria y el 49% obtenía ganancias hasta de dos salarios mínimos. Durante el gobierno de Ernesto Zedillo se enfrentó la peor crisis financiera en la historia del país (por lo menos desde 1929), por lo que el gobierno implantó una política de recesión sin precedentes. Ello causó desempleo masivo y propició que los deudores, personas físicas y morales, que durante el sexenio de Salinas habían contratado créditos, quedaran en la ruina con deudas prácticamente impagables, lo que ocasionó la bancarrota tanto de particulares como de empresas y del sistema bancario. La consecuencia de lo anterior se reflejó en una caída del PIB de casi 7% en 1995. En este período,

CAPÍTULO 3. PYMES Y ESPIRITU EMPRESARIAL

las Pymes afrontaron alto endeudamiento y solo las que tenían vocación de exportación lograron afrontar el momento. A partir del año 2000 con la llegada al gobierno de Vicente Fox, se tomaron medidas para continuar con varias políticas impulsadas por su predecesor, se dio amplio impulso al desarrollo industrial en especial al fomento del micro negocios no logrando los resultados previstos.

Desde el año 2007, asumió la presidencia del país Felipe Calderón, quien impulsó una política de apoyo a Pymes gestionando unificar los apoyos del gobierno federal a este tipo de empresas y apostando a la creación de empleo. Sus medidas de política pública para el desarrollo quedaron reflejadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012 (Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, 2007). Independientemente de la política económica imperante del gobierno federal, poco a poco, sobre todo en la última década, algunos empresarios se percataron de la ventaja que tenía unir esfuerzos para enfrentar la competencia en común. Esto no ha sido fácil, ya que la cultura imperante sobre todo en las Pymes familiares, ha sido el trabajo individual con miras a sobrevivir en su entorno inmediato.²⁶

Durante el primer año de Gobierno del presidente Enrique Peña Nieto, el ecosistema emprendedor sufrió distintos cambios con miras a apoyar el nacimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en México.

La creación del Instituto Nacional del Emprendedor (Inadem), la reforma financiera que promete tasas más accesibles para el crédito bancario y un régimen fiscal que ofrece descuentos sobre impuestos durante los primeros años de vida de la empresa, son algunos ejemplos. Sin embargo, existen otros factores que mantienen en alerta a los emprendedores, como la obligación de adoptar factura electrónica.

3.3. Clasificación Pymes

Se establece la estratificación o clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de conformidad con los siguientes criterios:

Tamaño	Sector	Rango de numero de trabajadores	Rango del monto de ventas anuales (mdp)	Tope combinado* máximo
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
Pequeña	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
Mediana	Servicio	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

* Tope máximo combinado= (Trabajadores) x 10 % + (Ventas anuales) x 90%
 El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) x 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.²⁷

²⁶ (Aguilera, 2009)

²⁷ (CONDUSEF, 2013) <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/542-ide-que-tamano-es-una-pyme>

3.4. Obstáculos y problemas de las Pymes

De acuerdo con las investigaciones realizadas por Xavier Ángeles Hernández, existen seis áreas principales en las cuales las Pymes encuentran sus grandes obstáculos para su satisfactorio desarrollo dentro de la economía del país.

Obstáculos

1. **Financiero.** Existen problemas para tener acceso a los créditos que otorga la banca por falta de antecedentes de crédito, es decir:
 - a. No cumplen con las garantías que pide el banco.
 - b. La banca solo otorga préstamos a corto plazo.
2. **Comercio exterior.** En el mercado pequeño y las crisis económicas que se presentan, para obtener mayores ingresos y crecer, se les invita a exportar sus productos hacia mercados internacionales, pero esta actividad manifiesta los siguientes inconvenientes.
 - a. Retraso del Estado para liquidar la devolución de impuestos.
 - b. Desconocimiento de la información disponible para la realización de trámites ante la secretaria de comercio exterior.
 - c. Las normas que tienen que cumplir y no reunir los requisitos para satisfacerlos.
3. **Fiscal.** Los diferentes impuestos a los que están sujetas complica su situación por desigualdad de la base impositiva y niveles de rentabilidad, comparados con las grandes empresas. Así mismo, las dificultades que se presentan en su constitución formal como empresa.
4. **Laboral.** El sistema laboral Mexicano está considerado como proteccionista de la clase trabajadora, la falta de contraprestación de servicios por parte del Estado, creando una carga impositiva adicional para las empresa, ya que el incumplimiento del otorgamiento de prestaciones como son el Seguro Social e INFONAVIT, así como la obligación de brindar capacitación a sus empleados, lo que genera otro gran problema, la deficiencia de los institutos técnicos encargados de brindarla, originando que gran parte de las empresas deban destinar gran cantidad de recursos a entrenar a sus empleados en otras instituciones.
5. **Infraestructura.** Los altos costos y baja calidad de los servicios públicos que existen:
 - a. Sector energético: en algunas regiones del país se presentan constantemente fallas de energía.
 - b. Comunicaciones: No existe una buena red de carreteras, para poder trasladar sus productos a los diferentes mercados existentes.

CAPÍTULO 3. PYMES Y ESPIRITU EMPRESARIAL

- c. Educación: existe un alto índice de deserción escolar y mal estado de los centros de enseñanza afecta la calidad con la que terminan sus estudios los alumnos. La educación superior se encarga de educar empleados y no empleadores, por lo que obstaculiza el desarrollo de potenciales emprendedores y posibles creadores de Pymes.
6. **Jurídicos.** Las principales limitaciones en este nivel, se relacionan principalmente con:
- a. La sobrerregulación en el aspecto fiscal y laboral lo cual dificulta la creación de Pymes debido la burocracia del país.
 - b. La falta de una legislación adecuada que dé certeza, garantice y fomente su crecimiento.
 - c. El poco conocimiento sobre los procedimientos legales ante el público, creando incertidumbre, por lo tanto, falta de inversión.

Esto obstaculiza la regulación del comercio de forma legal provocando muchas veces el comercio informal como son el ambulante y la piratería.

Además de los obstáculos que se mencionaron, se encuentran los siguientes problemas o desafíos que deben soportar las PYMES:

- ✿ Corrupción.
- ✿ Ineficiencia de la burocracia.
- ✿ Calificación insuficiente en la fuerza de trabajo.
- ✿ Carencia de cultura y ética de compromiso.
- ✿ Inestabilidad gubernamental.
- ✿ Falta de calidad en los proveedores.²⁸

Estos aspectos influyen de manera negativa en el clima empresarial y en su limitado crecimiento. En general se puede afirmar que México se encuentra muy por debajo de otros países en tratándose respecto a estrategias y operación de compañías, que forman parte del conjunto de factores que permiten el desarrollo empresarial.

Algunos de los errores más comunes que se presentan durante su creación y desarrollo de estas compañías, y que les han ocasionado conflictos evitando su crecimiento, son:

- a. **Falta de misión y visión del negocio.** Su definición ayudará a formar fuertemente la cultura empresarial en forma eficaz, ofreciendo un panorama completo de los valores, filosofía y aspiración que orientan la acción de las empresas y tienen potencial para lograr la motivación de los miembros que participan en ésta.

²⁸ (Angeles, 2007, págs. 25-27)

CAPÍTULO 3. PYMES Y ESPIRITU EMPRESARIAL

- b. **Estructura organizacional deficiente.** El empresario conoce las funciones y actividades a desarrollar en la empresa, además quiénes deben realizarlas; sin embargo no se documentan; la mayoría de las veces, existe duplicidad de funciones y participación de más de una persona en dar instrucciones a los empleados y trabajadores.
- c. **Poder centralizado.** La mayoría de las PYMES son familiares, por lo que los puestos directivos están a cargo de la misma familia, situación que en ocasiones no beneficia su formación y crecimiento, ya que le dan prioridad a intereses personales y sentimentales.
- d. **Falta de definición de objetivos.** El empresario establece mentalmente los objetivos de la empresa, sin embargo, si no los establece de manera formal y por escrito, el personal que colabora en ella no los conocerá, originando que las actividades que realiza muchas veces no estén orientadas a lograrlos.
- e. **Falta de políticas y procedimientos.** Por lo general establecen sus bases de operación de manera verbal e informal, lo cual origina inconformidad al realizar las actividades. Regularmente no se tienen por escrito los manuales de políticas y procedimientos que proporcionen la información sobre el orden cronológico y secuencial de las operaciones que se realizan en la empresa.
- f. **Falta de evaluación y seguimiento.** La mayoría carece de un sistema de evaluación del desempeño del personal, no se supervisa el cumplimiento de objetivos, e incluso el primero en romper las reglas, políticas o procedimientos es el mismo dueño del negocio, lo cual origina que el personal le reste importancia a esta evaluación.
- g. **Comunicación deficiente.** El no tener definidas las líneas de autoridad genera una comunicación deficiente entre sus miembros, ya que éstos no saben con certeza a quién acudir o no se generan vínculos de confianza para que se puedan comunicar los problemas que surjan en la operación día a día del negocio o para llevar a cabo la toma de decisiones.
- h. **Falta de controles administrativos.** Los empresarios en su mayoría desconocen la situación financiera exacta de su negocio, debido a que no llevan los controles, ni registros necesarios para conocer entre otros los conceptos de; ingresos, egresos, rotación de inventarios, porcentaje de ventas a crédito, etc. La contabilidad únicamente se utiliza con fines fiscales y no para la toma de decisiones.
- i. **Desinterés por los aspectos jurídicos.** Considerando que la mayoría de las empresas son familiares, se les da poca importancia a los aspectos jurídicos de los negocios, ya que se considera que el único requisito que se debe cumplir es concurrir al notario para constituir la como sociedad.
- j. **Inexistencia de controles de clientes.** Para conocer a los clientes, independientemente de si han utilizado o no los servicios que proporcionan las empresas, se debe generar una base de datos, mediante la cual se pueda obtener un panorama general de la relación que se tiene, y dicha base debe contener los datos representativos de cada uno de ellos.
- k. **Desconocimiento de la matriz de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas “FODA”.** Con esta matriz de análisis estratégico,

CAPÍTULO 3. PYMES Y ESPIRITU EMPRESARIAL

se evalúan las fuerzas y debilidades internas de la organización, así como las oportunidades y amenazas de su ambiente externo, recomendándose se aplique para conocer cuál es su estado actual.²⁹

3.5. Espíritu emprendedor

El espíritu del emprendedor no solo es apostar una gran cantidad de dinero a un negocio, sino que exige un perfil muy peculiar tanto del administrador como del empresario, con matices de innovador y de asumir responsabilidades en sus decisiones al momento de detectar oportunidades e implementarlas, es decir, convertirlas en realidad. Esto es trabajar con base en una administración eficiente para alcanzar los objetivos planeados y lograr el éxito.

3.5.1. Espíritu empresarial

Es indudable que el desarrollo económico de un país está íntimamente relacionado con las empresas, las cuales son el sustento económico de la sociedad. En este sentido, el empresario, el emprendedor, con su capacidad y deseo de superación, es el motor del desarrollo de las empresas. El espíritu empresarial está íntimamente relacionado con el proceso de emprender. El emprendedor se caracteriza por poseer un conjunto de características que le permiten aplicar ciertas competencias, entre las que destacan su capacidad de crear e innovar, de asumir la responsabilidad de sus decisiones para detectar oportunidades, desarrollar una empresa y llevarla a cabo.³⁰

El crear una empresa implica:

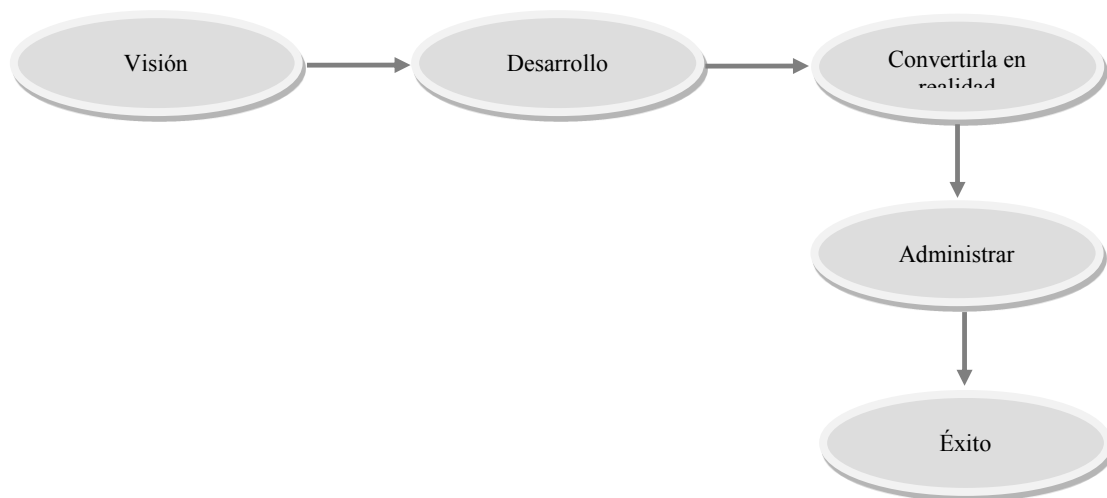


Ilustración 8 Desarrollo de una empresa (Münch, 2010, pág. 249)

²⁹ (Angeles, 2007, págs. 25-27)

³⁰ (Münch, 2010, pág. 249)

CAPÍTULO 3. PYMES Y ESPIRITU EMPRESARIAL

El emprendedor debe poseer cualidades que le permitan no solo emprender, sino llevar su visión y convertirla en un éxito.

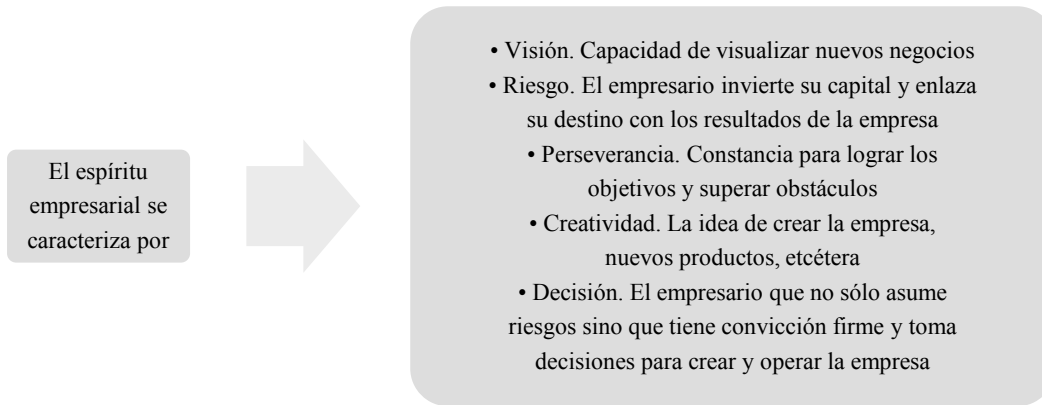


Ilustración 9 Características del espíritu empresarial (Münch, 2010, pág. 249)

Es innegable la importancia de las empresas ya que son el motor de la economía de la sociedad. En este sentido, la importancia del espíritu emprendedor es vital para el desarrollo de la economía.

Los empresarios promueven el desarrollo económico mediante el descubrimiento de necesidades en el mercado y la creación de nuevas empresas. Gran parte del impulso para el cambio, innovación y progreso en la economía procede de los emprendedores que con su capacidad promueven el desarrollo económico. El mundo de hoy está lleno de oportunidades para los emprendedores; la globalización y la competencia pueden ser vistas como una amenaza o como una oportunidad.

Beneficios del espíritu empresarial

Múltiples son las ventajas que se derivan del espíritu empresarial; las dos más importantes son:

- **Crecimiento económico.** El espíritu empresarial promueve el desarrollo económico de la sociedad, ya que las empresas crean fuentes de trabajo, sustentan el gasto público a través del pago de impuestos y promueven inversiones. El espíritu empresarial y emprendedor está basado en la convicción de que:
 - Una economía de iniciativa privada es la forma más eficiente de desarrollo económico.
 - La empresa privada responde a oportunidades de libre mercado.
 - Los emprendedores incrementan la riqueza de la sociedad y mejoran la calidad de vida.

CAPÍTULO 3. PYMES Y ESPIRITU EMPRESARIAL

❁ **Productividad.** La productividad tanto del país como de las organizaciones se origina precisamente en el espíritu emprendedor. Deming, uno de los grandes “gurús” de la calidad, explica esto con su famosa *reacción en cadena*:

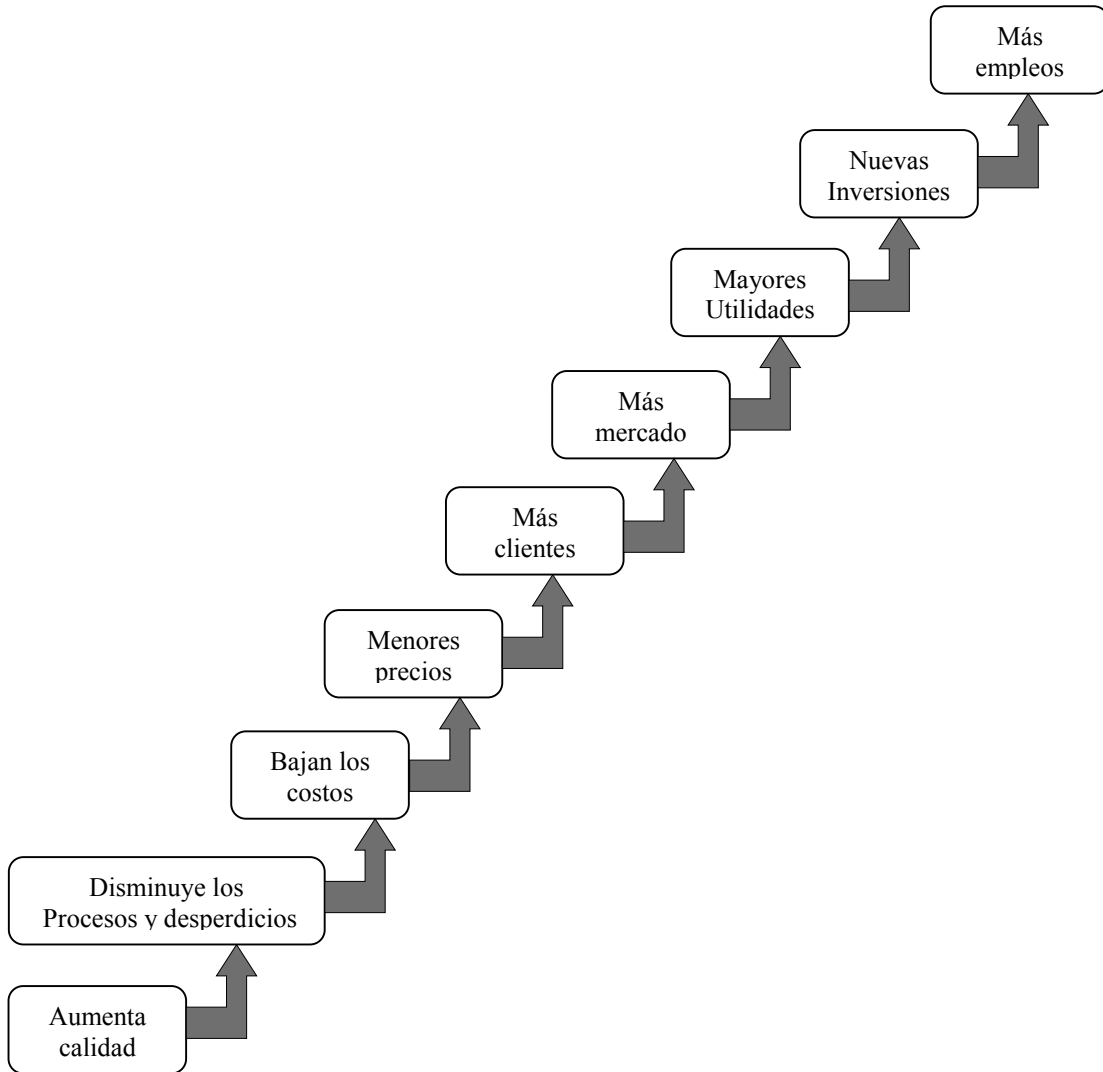


Ilustración 10 Reacción en cadena Deming. (Münch, 2010, pág. 252)

CAPÍTULO 3. PYMES Y ESPIRITU EMPRESARIAL

Los beneficios personales del emprendedor y empresario son:

- a) **Financieros.** Las utilidades y rendimientos económicos, resultados de la empresa, compensan al propietario por el tiempo y el riesgo que asume.
- b) **Independencia.** La libertad de trabajar de manera independiente y de realizar sus sueños.

Son varios los riesgos que asumen los empresarios y emprendedores al iniciar y operar una empresa: al invertir su dinero enfrentan riesgos financieros; si dejan algún empleo exponen su carrera; la tensión y el tiempo que se requieren para iniciar un negocio; pero el riesgo más grande para un emprendedor es que su futuro económico depende del éxito de su empresa.

Los empresarios sustentan la economía ofreciendo empleos y produciendo bienes y servicios para los clientes. Un empresario es algo más que el propietario de un negocio. Es un innovador que asume riesgos para obtener ganancias. Los emprendedores son los pioneros de la economía y los promotores del desarrollo económico.

El buscar obtener los máximos rendimientos incide en el incremento de la productividad de la sociedad en la que se desenvuelve la empresa. Los emprendedores buscan crear un mundo donde los individuos tengan la libertad de decisión económica, de tener su propia empresa, de competir en el mercado, de tomar riesgos económicos, de obtener utilidades y disfrutar los resultados de sus decisiones económicas.

Las empresas promueven el desarrollo de la economía. Las ganancias económicas son un poderoso incentivo para las innovaciones.

La economía global con una competencia más agresiva también crea oportunidades de negocios. Aunque las grandes corporaciones dominan el mercado internacional, la creciente presencia de las pequeñas empresas en el mercado global proporciona grandes oportunidades.

La productividad derivada de las empresas se debe a que se generan fuentes de empleo a un gran número de personas, y a la vez se fomenta la infraestructura de diversos sectores económicos.

Factores que favorecen el espíritu empresarial

Variables tecnológicas

En la última mitad del siglo XX, las empresas en todo el mundo se desarrollaron a pasos agigantados; ahora, en los inicios del siglo XXI, con los grandes avances científicos y tecnológicos, las empresas se han modernizado debido a la competencia y a la utilización de tecnologías innovadoras.

Variables Económicas y sociales

Los países en vías de desarrollo han experimentado cambios económicos que han incidido en el crecimiento de las micro y pequeñas empresas, y con ello ha surgido una nueva generación de emprendedores: los microempresarios.

En Latinoamérica la tendencia se ha incrementado, ya que los emprendedores, sean formales o no, continúan apareciendo. En este contexto, es imprescindible prepararse y capacitarse para afrontar la globalización, ya que en este ambiente sólo sobreviven las empresas bien organizadas y con productos a precios competitivos.

El espíritu emprendedor es un medio para crear fuentes de trabajo, disminuir el desempleo, promover una mejor distribución de la riqueza y fomentar el autoempleo y la inversión.

Los nuevos empresarios

Los empresarios con una alta necesidad de logros tienen propensión para asumir riesgos calculados. Esto significa que prefieren situaciones donde pueden ejercer algún control sobre los resultados, a diferencia de otras personas orientadas al riesgo extremo, como el jugador cuyos resultados dependen exclusivamente de la suerte. Los empresarios pueden clasificarse en tres tipos: emprendedores, seguidores y franquiciatarios.

1. **Emprendedores.** Considerados generalmente como emprendedores *puros*, inventores que inician o fundan una empresa. También son artesanos o profesionistas independientes que desarrollan habilidades y luego inician su propio negocio, o ejecutivos y profesionales o empleados, frecuentemente con antecedentes en mercadotecnia y ventas, los cuales se apoyan en las ideas de otros para comenzar nuevas empresas. Los emprendedores crean las empresas.
2. **Seguidores.** Son los que adquieren una empresa ya establecida, ya sea porque la compran o la heredan. En algunos casos el nuevo empresario ya ha trabajado en la empresa y continúa operándola.
3. **Franquiciatarios.** Son empresarios que adquieren el *know-how*, el conocimiento y marca de empresas franquiciadoras ya establecidas y probadas en el mercado. Tienen la ventaja de que la marca ya está posicionada y se reducen los riesgos del inicio de operaciones.³¹

³¹ (Münch Galindo, Fundamentos de Administración, 2010, págs. 254-255)

3.5.2. El emprendedor

El emprendedor es un término que tiene múltiples acepciones. En el ámbito de los negocios, emprendedor es un empresario, es el propietario de una empresa con fines de lucro. Finley (1990) lo describe como alguien que se aventura en una nueva actividad de negocios. Say (1880) –citado por Druker (1989)- lo clasifica como “un buen administrador”. En cambio, para el académico emprender es un vocablo que denota un perfil, un conjunto de características que hacen actuar a una persona de una manera determinada, y le permiten mostrar ciertas competencias para visualizar, definir y alcanzar objetivos.

Así mismo, Shefsky (1997) y Baumol (1993), señalan que el término es utilizado para describir cualquier miembro de la economía cuyas actividades son novedosas de alguna forma, así como a personas que de alguna forma, así como a personas que, de manera definitiva, huyen de rutinas y prácticas mayoritariamente aceptadas. Estos individuos se caracterizan por su capacidad de crear e innovar, es decir, salen de la costumbre y hacen cosas diferentes para mejorar lo existente.

Morris y Kuratko (2002) dicen que el emprendedor, además de hacer uso óptimo de los recursos disponibles y utilizarlos en combinaciones que maximizan sus resultados factibles, “agrega valor” a todo proceso o actividad en la que interviene. Otros autores señalan que el emprendedor es capaz de concentrar su mente en ciertos aspectos del medio que le rodea e ignora otros, lo que le permite aplicar su tiempo y esfuerzo en la búsqueda y materialización de oportunidades. Agregan que es un alquimista peculiar que toma un sueño propio y los transforma en algo espléndido y real, por lo cual tiene “dinamismo creativo”

Harper (1991) lo identifica como una persona capaz de detectar oportunidades y poseedor de las habilidades necesarias para desarrollar un nuevo concepto de negocio; es decir tiene la virtud de detectar y manejar problemas y oportunidades mediante el aprovechamiento de sus capacidades y los recursos a su alcance, gracias a su autoconfianza

Joseph Schumpeter (1934) afirma que la innovación se desarrolla a partir de la capacidad para emprender; por lo tanto, los emprendedores no son necesariamente capitalistas, administradores o inventores, ya que finalmente se trata de personas con la capacidad de combinar los factores de producción existentes y obtener los mejores resultados, es decir, innovar con ellos.³²

³² (Alcaraz, 2003, pág. 1)

Características de un emprendedor

Muchos estudiosos del tema coinciden en que los emprendedores tienen una serie de características que los distinguen del resto de las personas. En la siguiente tabla, elaborada por Sánchez Almargo (2003) se pueden observar claramente varias de estas cualidades:

1. Factores motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de logro • Necesidad de reconocimiento • Necesidad de desarrollo personal • Baja necesidad de poder y estatus • Necesidad de independencia • Necesidad de afiliación o ayuda a los demás • Necesidad de escape, refugio o subsistencia
2. Características personales	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa personal • Capacidad de decisión • Aceptación de riesgos moderado • Orientación hacia la oportunidad • Estabilidad emocional/autocontrol • Orientación hacia metas específicas • Locus de control interno (se atribuye a sí mismo sus éxitos o fracasos) • Tolerancia a la ambigüedad/incertidumbre • Es receptivo en sus relaciones sociales • Posee sentido de urgencia/ tiempo valioso • Honestidad / integridad y confianza • Perseverancia/ constancia • Responsabilidad personal • Es individualista • Es optimista
3. Características físicas	<ul style="list-style-type: none"> • Energía • Trabaja con ahínco
4. Características intelectuales	<ul style="list-style-type: none"> • Versatilidad/flexibilidad • Creatividad/imaginación/innovación • Búsqueda de la verdad e información • Planificación y seguimiento sistemático de resultados • Capacidad para analizar el ambiente (reflexión) • Visión comprensiva de los problemas • Capacidad para solucionar problemas • Planificación con límites de tiempo
5. Competencias generales	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Orientación al cliente • Capacidad para conseguir recursos • Gerente/administrador de recursos • Patrón de factores de producción • Exige eficiencia y calidad • Dirección y gestión de la empresa • Red de contacto • Comunicación

Tabla 4 Características de un emprendedor (Alcaraz, 2003, pág. 2)

CAPÍTULO 3. PYMES Y ESPIRITU EMPRESARIAL

Sin embargo, el acuerdo generalizado señala que emprender involucra la toma de decisiones y para decidir de manera correcta, se debe contar con las competencias necesarias. Esto abarca diversos aspectos que habrán de tomarse en consideración las siguientes conductas y acciones:

- ✿ Creación: establecimiento de una unidad de negocios
- ✿ Administración general: dirección apropiada de una buena utilización de recursos.
- ✿ Innovación: generación y explotación de nuevos productos, servicios, procesos, mercados, sistemas de organización, etc.
- ✿ Aceptación del riesgo: capacidad para manejar el riesgo de fallas potenciales al tomar decisiones o realizar acciones.
- ✿ Mejor desempeño: intento por lograr altos niveles de desempeño o crecimiento.
- ✿ Trabajadores: son adictos al trabajo que se enfocan a sus metas y trabajan incansablemente para alcanzarlas.
- ✿ Optimistas: consideran que cualquier cosa es posible y cualquier momento es inmejorable para alcanzar metas y logros.
- ✿ Orientación a la excelencia: su deseo de logro los lleva a hacer las cosas al mejor grado posible para sentirse aún más orgullosos y satisfechos con lo alcanzado.

Tipos de emprendedor

Diana M. González Salazar en su libro “Plan de negocios para emprendedores al éxito” señala que los emprendedores pueden ser clasificados tomando en cuenta dos aspectos:

a. Por la razón que emprenden

- ✿ Por aprovechar una oportunidad: porque encontraron una necesidad insatisfecha o un Nicho de mercado desatendido, o porque tienen una buena idea y trabajan en ella. Les gusta lo que hacen; incluso puede decirse que tienen vocación.

Nicho de mercado.- es un mercado pequeño (a diferencia de los segmentos de mercado que son grupos de mayor tamaño y de fácil identificación), con necesidades y/o deseos específicos, voluntad para satisfacerlos y capacidad económica para realizar la compra o adquisición.

- ✿ Por necesidad o porque se encuentran en una situación desfavorable; específicamente, porque no tienen empleo, ya sea por falta de preparación o porque acaba de ser despedido y, requiere procurarse alguna forma de ingreso económico.

CAPÍTULO 3. PYMES Y ESPIRITU EMPRESARIAL

b. Según el tipo de empresa

- ✿ Emprendedor social que busca, mediante su creatividad, entusiasmo y trabajo en su proyecto emprendedor, producir un cambio social, en beneficio de un sector de la población, por lo general sin recibir ganancias económicas para él (sin fines de lucro).
- ✿ Emprendedor que busca destacar en alguna área y ser modelo para otros; por ejemplo, en las artes, el deporte o la política.
- ✿ Emprendedor de negocios. Si emprende dentro de una empresa se le llama emprendedor interno, y si lo hace en su propio negocio con fines lucrativos es un emprendedor externo, que puede iniciar desde cero, adquirir una empresa ya existente o comprar una franquicia, fabricando productos, ofreciendo servicios, o tan sólo comercializando algo ya existente.

Cómo emprender con éxito

Los emprendedores que tienen la opción de “crear o comprar” comienzan sopesando las ventajas y desventajas, para ello, Diana M. González Salazar señala las siguientes recomendaciones.

- ✿ Respóndase las preguntas necesarias para identificar gustos y preferencias.
- ✿ Identificar con claridad lo que se quiere hacer y las metas que se desea alcanzar.
- ✿ Eliminar mitos y barreras: barreras económicas, barreras psicológicas y barreras culturales.
- ✿ Desarrollar un buen plan de negocios.
- ✿ Por último, hay que actuar.

3.5.3. Trabajo en equipo

Por naturaleza, el hombre es un ser social y por ello necesita de otros individuos para crecer y desarrollarse. Dentro de los diversos grupos de interacción humana, como la familia, los colegas de oficina, los compañeros de la escuela o los amigos, surgen y se forman los equipos de trabajo al organizar una actividad específica para alcanzar una meta.

Se puede definir el trabajo en equipo como un grupo de personas que tiene una perspectiva organizada y clara sobre sus metas; que trabaja de manera interdependiente, donde todos los miembros participan de forma activa y coordinada, que aportan sus cualidades y buscan el mejor desempeño posible para el bien del proyecto y el cumplimiento de sus metas comunes.³³

³³ (Alcaraz, 2003, pág. 21)

Características de los equipos de trabajo

Un equipo efectivo es algo más que un simple grupo de individuos cuya coordinación de esfuerzos es buena. Más para constituir un grupo de alto desempeño, o altamente efectivo, se requieren algunas características como son:

1. Liderazgo participativo que fomente la interdependencia entre los miembros.
2. Responsabilidad compartida que permita que todos los individuos se sientan involucrados en el mismo grado y, de esa manera se comprometan de manera voluntaria.
3. Una comunidad de propósito; es decir, que los integrantes conozcan cuál es su razón para pertenecer a ese equipo y, también, cual es el funcionamiento dentro de él.
4. La buena comunicación que permite un ambiente de confianza y aceptación.
5. La mira en el futuro, tanto en la meta final como en el proceso, para alcanzar los propósitos y no perder de vista su capacidad para mejorar con el tiempo. Esto es esencial para concebir el cambio como una oportunidad de crecimiento.
6. Concentración en las tareas que se acuerdan en las reuniones periódicas de planeación, seguimiento y evaluación.
7. Respuesta rápida y proactiva; es decir, capacidad para identificar y aprovechar las oportunidades.

Etapas de los equipos de trabajo

Durante su formación los equipos de trabajo, atraviesan por diferentes etapas:

Introducción: Etapa inicial donde los miembros del grupo tienen gran expectativa por lo general positiva, respecto de lo que se puede lograr, se da cohesión social o personal, y cohesión hacia la tarea que se realizará.

Integración: Es la etapa donde los miembros del grupo comparaban lo que esperaban con lo que es en realidad, y se ajustan detalles para poder pasar a la siguiente etapa.

Productividad: En esta etapa se llega al mejor momento de productividad del equipo. Cada uno de los miembros está perfectamente engranado con los otros, y por consecuencia los resultados son muy buenos.

Evaluación periódica o clausura: Sucede al hacer un balance de la situación de cualquier proyecto emprendedor, y es necesario hacer cambios en el equipo de trabajo, ya sea en el número de integrantes o en sus funciones.

CAPÍTULO 3. PYMES Y ESPIRITU EMPRESARIAL

Algunas de las razones del fracaso de los equipos de trabajo, son:

- ⊗ No tener metas y objetivos claros
- ⊗ Falta de coordinación en la secuencia de acciones
- ⊗ Falta de buena administración
- ⊗ Liderazgo rígido
- ⊗ Desinterés en dejar su individualidad
- ⊗ Rezagar a algún miembro del equipo

Se recomiendan las siguientes acciones para motivar a los equipos de trabajo:

- ⊗ Crear un entorno de trabajo agradable
- ⊗ Conocer a todos los integrantes por su nombre
- ⊗ Mostrar interés por inquietudes personales
- ⊗ Dedicar tiempo a la capacitación
- ⊗ Dar continuidad a los programas que la empresa inicie
- ⊗ Proporcionar suficiente tiempo para el trabajo
- ⊗ Felicitar por logros obtenidos
- ⊗ Fomentar el autocontrol en todos los integrantes del equipo
- ⊗ Mostar calidad humana en el trato a los compañeros

CAPÍTULO 4

Plan de Negocios

4. Plan de negocios

4.1. Concepto de plan de negocios

El plan de negocios es un instrumento sobre el que se apoya un proceso de planificación sistémico y eficaz. Permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que le ayude a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos.³⁴

Según Rafael Alcaraz se puede sintetizar en la siguiente manera:

- ⊗ Serie de pasos para la concepción y el desarrollo de un proyecto.
- ⊗ Sistema de planeación para alcanzar metas determinadas.
- ⊗ Colección organizada de información para facilitar la toma de decisiones.
- ⊗ Guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles

Ventajas de un plan de negocios

- ⊗ El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios futuros y más probables con todas sus variables, con el fin de facilitar un análisis integral que pueda ser presentado a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).
- ⊗ Permite imaginar ideas, soluciones y resultados, sin embargo es más importante tener en claro cómo transformarlas en realidad.
- ⊗ Un plan de negocios es muy flexible y adaptable ya que se hace de acuerdo el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse.
- ⊗ Con un plan de negocios se asegura de que un negocio tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha.
- ⊗ A través de un plan de negocios, se busca la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- ⊗ Se crea una imagen que permita identificar necesidades, así como prever problemas de recursos y su asignación en el tiempo, teniendo como consecuencia un ahorro.
- ⊗ Evalúa el desempeño que tiene un negocio en marcha.
- ⊗ Ayuda a hacer una evaluación de la empresa en caso de fusión o venta.
- ⊗ Es una guía para iniciar un emprendimiento o negocio.
- ⊗ En las pequeñas y medianas empresas, el elaborar un plan de negocios, permite establecer una distancia considerable y necesaria entre los cambios sin fundamento (ocurrencias) y las decisiones de negocios con fundamento tomadas en base a la información y análisis³⁵

³⁴ (Gonzalez, 2007)

³⁵ (Nacional Financiera, 2004) <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/119-plan-de-negocios-y-como-hacerlo>

4.2. El surgimiento y análisis de la idea

Hay muchas personas que tienen ideas sobre nuevos negocios, pero son pocas las que consiguen finalmente llevarlas a la práctica y crear una nueva empresa. Para transformar una idea en una empresa no existe una ruta única y bien señalizada. La primera duda acostumbra ser si realmente se ha detectado una buena oportunidad de negocio, y la pregunta surge inmediatamente *¿Qué posibilidades tiene esta idea de convertirse en una empresa?* Una segunda gran duda es poder llegar a determinar los recursos necesarios para explotar correctamente la oportunidad detectada, y la pregunta que generalmente le sigue *¿Qué posibilidades tiene esta nueva empresa de tener éxito?*³⁶

Todo proyecto de creación de una empresa debe ser el resultado de una idea, más o menos concreta y fundada, idea que conduce a una persona o a un grupo de personas, los creadores de la empresa a emprender la ilusionante idea de la creación y puesta en marcha de una empresa.

El surgimiento de una idea (nueva o no) tiene su origen en la “iniciativa”. La iniciativa representa una acción según la cual uno de adelanta a los demás. Esta iniciativa, y por consiguiente, la idea nacen de las propias cualidades de los individuos. No obstante, las circunstancias también pueden contribuir en el desarrollo de una iniciativa. Por consiguiente, las cualidades personales y las circunstancias son los dos elementos motivadores de la iniciativa y de la propia idea. La idea debe ser sometida a un análisis a través del cual se ha de comprobar la validez de la misma. Este análisis se centra en la definición precisa de la idea y en la obtención de información suficiente sobre las posibilidades de desarrollo y éxito de la misma.

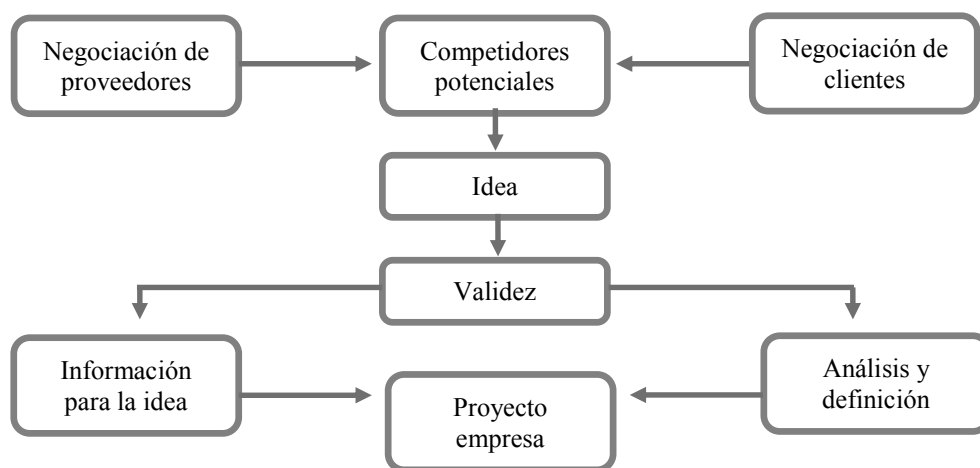


Ilustración 11 Proceso de validación de la idea (Sanchis & Ribeiro, 1999, pag. 24)

³⁶ (Olle & Planellas, 1997, pág. 1)

Por "proyecto" debe entenderse a la serie de acciones que es necesario realizar para visualizar las ventajas y desventajas económicas de invertir en un negocio de microempresa.

El proyecto también es conocido como "proyecto de inversión", y constituye el conjunto de elementos que tienen como objetivo conocer cómo se deberá destinar el dinero a invertir en la microempresa, ya sea propio o por medio de crédito; y cuáles serán las ganancias que se espera tener en el tiempo que dure el negocio.

Para formular y evaluar un proyecto, es necesario contar con diferente información; y según la disponibilidad de ésta, se obtendrán resultados que nos permitirán, con mayor o menor precisión, decidir si conviene o no invertir en el negocio.³⁷

4.3. Naturaleza del Proyecto

Antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir en forma concisa la esencia del mismo, es decir, con qué objetivos será creado, cual es la misión que persigue y porque se considera justificable desarrollarlo. A través de la definición de la naturaleza del proyecto, el emprendedor establece y define que es su negocio.

4.3.1. Justificación de la empresa

Una vez que la idea ha sido seleccionada, se debe justificar la importancia de la misma, especificando la necesidad o carencia que satisface, o bien el problema concreto que resuelve.

4.3.2. Nombre de la empresa

Este debe reflejar de manera sencilla a lo que se dedica el negocio y el giro en el que se desenvuelve. Lo mejor es que sea corto, fácil de pronunciar y recordar. El nombre de la empresa debe ser, entre otras cosas:

- ❁ **Descriptivo.** La denominación, por si misma, debe reflejar el giro de la empresa y /o sus características distintiva de especialización.
- ❁ **Original.** La ley establece que el nombre de una empresa debe ser nuevo (que no exista en el mercado ya) y se puede constituir por cualquier signo o símbolo, palabra o palabras, figura, forma geométrica o tridimensional, o bien por el nombre propio de una persona.
- ❁ **Atractivo.** Debe ser llamativo y fácil de recordar; visible, esto es que este bien identificado en el lenguaje verbal común, para facilitar su aceptación y memorización.
- ❁ **Claro y simple.** Que se escriba como se pronuncia y viceversa.

³⁷ (Nacional Financiera, 2004) <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/119-plan-de-negocios-y-como-hacerlo>

- ⚙ **Significativo.** Que se pueda asociar con formas o significados positivos.
- ⚙ **Agradable.** Una característica muy importante es que el nombre sea agradable, de buen gusto; que no implique dobles sentidos o términos vulgares, ya que esto provoca rechazo inmediato del consumidor, aun cuando en un principio pudiera parecer gracioso. ³⁸

4.3.3. Misión de la empresa

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

- ⚙ Atención (orientación al cliente).
- ⚙ Alta calidad en sus productos y /o servicios.
- ⚙ Mantener una filosofía de mejoramiento continuo.
- ⚙ Innovación y/o distingos competitivos, que le den a sus productos y servicios especificaciones que atraigan y mantengan al cliente (larga duración, garantía, sencillez de uso).

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

- ⚙ **Amplia.** Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros productos o líneas similares. No obstante, la amplitud no debe ser tanta que se pierdan la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confundan el mercado y tipo de necesidad a satisfacer.
- ⚙ **Motivadora.** Que inspire a los que labran en la empresa; pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.
- ⚙ **Congruente.** Debe reflejar los valores de la empresa, así como de las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es solo una descripción de lo que es o pretende ser la empresa, sino también es su esquema de valores éticos o morales.

Toda misión debe contener tres preguntas básicas:

- ¿Qué? (necesidad que satisface o problema que resuelve).
- ¿Quién? (clientes a los cuales pretende llegar).
- ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende satisfacer).

³⁸ (Alcaraz, 2003, pág. 47)

4.3.4. Visión.

Es una imagen de la compañía a futuro y su función es inspirar a los colaboradores, inversionistas y público meta para llegar hasta donde se propone. Ésta se caracteriza por ser:

- ⚙ Realista, con objetivos viables y alcanzables.
- ⚙ Motivadora.
- ⚙ Clara, sencilla y fácil de comunicar.

4.3.5. Valores.

Son las reglas bajo las que se conducirá la organización a la hora de cerrar un trato con clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores. Lo importante de este apartado es que los valores siempre guiarán tus prácticas de negocio dentro y fuera de este.

4.3.6. Objetivos de la empresa

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

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

- ⚙ Asignación de recursos (que).
- ⚙ Asignación de actividades (como).
- ⚙ Asignación de responsables (quien).
- ⚙ Asignación de tiempo (cuando).

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

- ⚙ Ser alcanzables en plazo fijado.
- ⚙ Proporcionar líneas de acción específicas (actividades).
- ⚙ Ser medibles (cuantificables).
- ⚙ Ser claros y entendibles.

4.3.7. Ventajas competitivas

Todo producto o servicio de una empresa debe ir encaminado a la satisfacción de una necesidad o solución de un problema de un segmento o mercado definido. Lo anterior es la base que fundamenta el posible éxito de una empresa, por lo que se deben establecer correcta y concretamente esos elementos de éxito. Si se cumple con ello, los productos y/o servicios de la empresa poseerán ciertas características particulares, distintivas, que los diferenciaran de otros similares, presentes en el

mercado. Existen dos términos encaminados a describir las características antes señaladas estas son.

1. **Ventajas competitivas.** Son peculiaridades del producto y/o servicio que lo hacen especial, lo cual garantiza su aceptación en el mercado; generalmente, estas características son aspectos que hacen “únicos” a los productos y/o servicios de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado.
2. **Distingos competitivos.** Son aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los presenta; normalmente, son elementos comunes que existen ya en el mercado, pero a los que se les dará atención especial, para que la empresa se distinga por poseerlos.³⁹

4.3.8. Análisis de la industria o sector

El análisis de la industria intenta establecer las condiciones actuales de la industria o sector en que se ve involucrada la empresa, así como las condiciones futuras que se pueden prever para la misma. En esta parte del plan de negocios se pretende identificar los factores que influirán en el ambiente externo en el cual opera el negocio.

El análisis de la industria le permite identificar oportunidades estratégicas que puede utilizar para tomar ventaja. Identificar los factores externos que pueden afectar el negocio otorga tiempo para formar una respuesta o hacer ajustes al mismo.⁴⁰

A continuación se presentan los factores que generalmente se analizan en un plan de negocios y algunos de los indicadores que podrían influir positiva o negativamente en el desempeño de una nueva empresa.

Factores económicos

- La inflación y las tasas de interés, el crecimiento de la producción nacional por sectores.
- El ingreso promedio familiar y la capacidad de ahorro de la población.
- Los niveles de empleo y desempleo.

Factores socioeconómicos.

- El tamaño de la población y la distribución de personas en los niveles socioeconómicos.

³⁹ (Alcaraz, 2003, págs. 50-51)

⁴⁰ (Dickson, 2008, pág. 23)

- ✿ La estructura de edad de la población y su distribución geográfica.
- ✿ La calidad de la mano de obra disponible y la capacidad técnica y profesional de los trabajadores.
- ✿ El nivel de educación y cultura de la población y el porcentaje de pobres y analfabetos.
- ✿ La disposición de compra del público objetivo y los hábitos de consumo.
- ✿ Los cambios en la estructura social y demográfica del país.

Factores políticos y legales

- ✿ Los impuestos directos e indirectos que deberá pagar.
- ✿ Las regulaciones locales.
- ✿ La burocracia local y los niveles de corrupción.

Factores tecnológicos

Los cambios en la tecnología han afectado sustancialmente todas las industrias desde la década de los setenta. En algunos casos los impactos han sido muy positivos aumentando sustancialmente la competitividad de las empresas, pero en otros, las empresas han quebrado por incapacidad de adecuarse a los cambios tecnológicos. La tecnología es fundamental para analizar las amenazas u oportunidades que pueden darse en una industria. Algunos factores a tomar en cuenta son:

- ✿ Nivel de inversión en investigación y desarrollo que se está dando en la industria.
- ✿ Desarrollo y disponibilidad de tecnología moderna o de última generación.
- ✿ Costo de nuevas tecnologías.
- ✿ Cambios tecnológicos que con menor tiempo y menor costo, vuelven más eficientes a las empresas y por lo tanto más competitivas en sus sistemas de producción, distribución, manejo del recurso humano, servicios logísticos, etc.
- ✿ Nivel de inversión y período de retorno de la inversión, antes que la nueva tecnología se vuelva obsoleta.

Factores ambientales

- ✿ El calentamiento global.
- ✿ La escasez de agua.
- ✿ La contaminación de las aguas.
- ✿ Los cambios climáticos que vienen generando grandes desastres naturales.
- ✿ La transformación de grandes áreas forestales en áreas agrícolas.
- ✿ La transformación de áreas agrícolas en zonas urbanas.

4.3.9. Productos y/o Servicios de la Empresa

Poner en claro cuál o cuáles serán los productos o servicios principales permite al inversionista analizar y apoyar la puesta en marcha. Se debe de especificar, sin tanto detalle cómo serán los productos y en qué consistirán.

4.3.10. Calificaciones para entrar al área.

Se entiende “calificaciones para entrar a área”, como la capacitación y experiencia necesaria para seguir con el proyecto, es decir, si el dueño o las personas que ejecutaran el proyecto conocen realmente el producto o servicio a ofrecer.

4.3.11. Apoyos.

Actualmente en México existen diferentes organismos e instrumentos dedicados a la creación, desarrollo, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, dichos organismos brindan ayuda para realizar los planes de negocios y facilitan la obtención de los conocimientos y financiamiento necesario para la puesta en marcha de una pyme. Algunos de ellas son: el INADEM, Secretaría de Economía, Fondo PYME, NAFINSA, Instituto Pyme, entre otras.

4.4. Elementos que Componen un Proyecto

Para formular un proyecto de inversión y poder evaluarlo, éste debe contener como información mínima, los siguientes aspectos:

1. **Mercado.** Comprende los aspectos de mercado del producto, análisis de la oferta, demanda y competencia, es desde este punto donde se pronostica la viabilidad del negocio.
2. **Técnico.** Considera los aspectos técnicos del proceso de producción, a partir de los cuales se determina y cuantifica el uso de recursos, es decir, las inversiones necesarias.
3. **Financiero.** Incluye los aspectos del financiamiento, esto es la fuente de recursos; la capacidad de generación de recursos para el pago de sus compromisos; y la rentabilidad, es decir, las ganancias que se espera obtener en el horizonte del proyecto.
4. **Administrativo.** Que comprende los aspectos legales y de organización de la microempresa.

4.4.1. Estudio de mercado

Es la aplicación de un conjunto de técnicas útiles para obtener información sobre la evolución de la demanda, la oferta y la comercialización de un bien o servicio a ser producido o brindado por un proyecto de microempresa. Dicha información se analizará para determinar si existe o no una demanda insatisfecha de tales bienes

o servicios; y, en caso afirmativo, cuantificar su magnitud y perspectiva para un periodo denominado horizonte de planeación del proyecto.⁴¹

Objetivos de un estudio de mercado

Un estudio de mercado debe servir para:

- ✿ Tener una noción clara de la cantidad de consumidores que habrán de adquirir el bien o servicio que se piensa vender, dentro de un espacio definido, durante un periodo de mediano plazo y a qué precio están dispuestos a obtenerlo.
- ✿ El estudio va a indicar si las características y especificaciones del servicio o producto corresponden a las que desea comprar el cliente.
- ✿ Indicará qué tipo de clientes son los interesados en nuestros bienes, lo cual servirá para orientar la producción del negocio.
- ✿ Proporciona información acerca del precio apropiado para colocar nuestro bien o servicio y competir en el mercado, o bien imponer un nuevo precio por alguna razón justificada.
- ✿ Cuando el estudio se hace como un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio por instalar, con las previsiones correspondientes para las ampliaciones posteriores, consecuentes del crecimiento esperado de la empresa.

Un estudio de mercado debe exponer los canales de distribución acostumbrados para el tipo de bien o servicio que se desea colocar y cuál es su funcionamiento.

El estudio de mercado es el resultado de un proyecto, por lo que se debe obtener una visión clara de las características del bien o servicio que se piensa colocar en el mercado. El resultado de este trabajo es una de las primeras guías para seguir los pasos que lleven a cumplir con las exigencias del consumo, en ese momento. Es también la primera parte de un sistema de trabajos o la planeación de una actualización con el fin de permanecer dentro de la competencia.⁴²

Análisis SWOT o FODA

La valoración general de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se conoce como análisis SWOT (siglas en inglés para strengths, weaknesses, opportunities and threats), y consiste en analizar el ambiente de marketing, tanto el interno como el externo.

⁴¹ (Nacional Financiera, 2004) <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/119-plan-de-negocios-y-como-hacerlo>

⁴² (Nacional Financiera, 2004) <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/119-plan-de-negocios-y-como-hacerlo>

Análisis del entorno (oportunidades y amenazas)

Las unidades de negocio deben analizar las fuerzas del macro entorno (demográfico-económico, natural, tecnológico, político, legal y sociocultural) y los actores del micro entorno significativo (clientes, competidores, proveedores, distribuidores e intermediarios) que influyen en su capacidad de generar utilidades. La finalidad principal de hacer un seguimiento del entorno es descubrir las nuevas oportunidades. Se podría decir que, en gran medida, el buen marketing es el arte de descubrir, desarrollar y hacer rentables las oportunidades. Una **oportunidad de marketing** es toda aquella necesidad o interés de los compradores que una empresa puede satisfacer de manera rentable.

Una **amenaza del entorno** es un desafío planteado por una tendencia o acontecimiento desfavorable que conducirá, si no se emprende una acción de marketing defensiva, a una disminución de las ventas o utilidades de la empresa. Para enfrentarse a ellas, la empresa debe preparar un plan de contingencia que establezca qué debe hacer la empresa antes o durante la aparición de la amenaza.

Análisis del ambiente interno (fortalezas y debilidades)

Determinar el atractivo de una oportunidad no supone necesariamente saber cómo sacarle partido. Cada negocio debe evaluar sus fortalezas y debilidades internas. Por supuesto, la empresa no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco vanagloriarse de todas sus fortalezas. La pregunta clave consiste en saber si la empresa se debería limitar a aprovechar aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias, o si debería considerar oportunidades que implican la necesidad de adquirir o desarrollar determinadas fortalezas.⁴³

Análisis de la demanda

La demanda es la respuesta al conjunto de mercancías o servicios ofrecidos a un cierto precio, en una plaza determinada y que los consumidores están dispuestos a adquirir, en esas circunstancias. En este punto interviene la variación que se da por efecto de los volúmenes consumidos. A mayor volumen de compra se debe obtener un menor precio, satisfaciendo las necesidades de los consumidores frente a la oferta de los vendedores.

Tipos de demanda que ayudan a ubicar al oferente de bienes y servicios, en función de las necesidades de los demandantes:

- **Bienes y servicios necesarios:** Productos o servicios indispensables para el cliente, con los cuales satisface sus necesidades más importantes. Aunque en algunos casos, en función de los estratos sociales, algunos bienes o servicios se vuelven indispensables.

⁴³ (Kotler & Keller, 2006, pág. 53)

- Bienes y servicios superfluos, de lujo o no necesarios: Son los bienes y servicios de lujo que no son necesarios para el cliente, pero su demanda obedece a la satisfacción de un gusto, lo cual generalmente los coloca en un costo más elevado; en este caso el beneficio que deja la producción o comercialización de los mismos es proporcionalmente mucho mayor que en la producción.

Tipos de productos y servicios en función del tipo de consumidor:

- Bienes de capital: Maquinarias y equipos utilizados en la fabricación de otros bienes o servicios: Esta es la demanda de la industria y de otras empresas.
- Los bienes intermedios o insumos: Son aquellos productos que todavía se van a transformar y que han de servir para la producción de otros bienes o servicios.
- Bienes de consumo final: Son los consumidos por el cliente quien hará uso de ellos directamente, tal como los entrega el productor o comercializador al usuario final.

Tipos de productos o servicios desde el punto de vista de la demanda, por su temporalidad:

- Bienes o servicios que se demandan durante todo el año: Alimentos básicos: pan, tortillas, leche etc.
- Bienes cuya demanda es estacional y depende de cuestiones culturales, comerciales o climáticas: frutas de estación, los regalos de épocas navideñas o los impermeables en épocas de lluvia.
- Bienes de demanda irregular: no obedecen a ninguno de los factores antes descritos.

En un estudio de mercado, es indispensable conocer la demanda, ya que se debe saber cuántos compradores están dispuestos a adquirir los bienes o servicios, y a qué precio.

Se deben conocer también los gustos y modas, pues los intereses de los grupos de consumidores menores de edad, no siempre responden a un nivel de ingresos que les permita consumir como lo pueden hacer estratos económicos con un mayor poder adquisitivo, pero con gustos distintos. La moda, debe tomarse en cuenta pues puede de manera general, cambiar los intereses del consumidor muy rápidamente y es necesario adaptarse a sus gustos.

Análisis de la oferta

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que se ponen a la disposición del público consumidor en determinadas cantidades, precio, tiempo y lugar, para que, en función de éstos, aquél los adquiera. Así, se habla de una oferta individual, una de mercado o una total.

En el análisis de mercado, interesa saber cuál es la oferta existente del bien o servicio que se desea introducir al circuito comercial, para determinar si los que se proponen colocar en el mercado cumplen con las características deseadas por el público.

Existen diversos tipos de oferta: determinadas por factores geográficos o por cuestiones de especialización. Algunos pueden ser productores o prestadores de servicios únicos, otros pueden estar agrupados o bien, ofrecer un servicio o un producto como uno más de los muchos participantes en el mercado.

- Ofertas de especialización: Se trata de monopolios, donde uno solo es oferente en una localidad, región o país, lo cual le permite imponer los precios en función de su exclusivo interés, sin tener que preocuparse por la competencia. A ello, el público consumidor sólo puede responder con un mayor o menor consumo, limitado por sus ingresos.
- Oferta de grupo: Para los casos de un cierto número restringido de oferentes que se ponen de acuerdo entre ellos para determinar el precio de mercado, se les conoce como el oligopolio. Como en el caso anterior, el consumidor no afecta el mercado, pues su participación igualmente se ve restringida por su capacidad de compra.
- Oferta en un mercado libre: es aquél donde sí interviene la actuación del público que puede decidir si compra o no un bien o servicio por cuestión de precio, calidad, volumen o lugar. Por lo que el conjunto de oferentes de un mismo bien o servicio, inclusive de un producto sucedáneo o sustituto, debe estar atento en poder vender, de conformidad con las reacciones de los clientes quienes, por su parte, tienen la posibilidad de cambiar de producto o de canal de distribución como les convenga.

De ese modo, los compradores si influyen sobre el precio y la calidad de los bienes o servicios. Esta doble actuación supone una regulación automática de los mercados, los oferentes deben velar permanentemente por su actualización a modo de no quedar rezagados en calidad, oportunidad, volumen o precio.

El estudio de mercado advierte al futuro inversionista, la inconveniencia de proseguir y le habrá servido para no arriesgar en una empresa que fuera a resultar improductiva. En el estudio de la oferta, se debe conocer además:

- Quiénes están ofreciendo ese mismo bien o servicio.
- Los sustitutos en la plaza donde se desea participar.
- Cuáles son las características de lo suministrado y el precio de venta prevaleciente. En este punto, es conveniente realizar un cuadro comparativo entre los distintos tipos de oferentes con sus diversos bienes o servicios, comparar sus precios y la calidad ofrecidos, investigar si pueden ofrecer en mayores volúmenes y hacer un mapeo de la distribución en la zona de interés, respecto del giro que se propone instalar.

Al respecto, análogamente a como se procedió en el análisis de la demanda, en este caso también es necesario conocer los factores cuantitativos y cualitativos que influyen en la oferta. Para ello, hay que recabar datos de fuentes primarias y secundarias, a fin de realizar el diagnóstico de la situación actual y determinar el pronóstico del posible comportamiento de esta variable del proyecto de microempresa.

La información necesaria para poder efectuar el análisis de la oferta es: número de productores, localización, capacidad instalada y utilizada, características de los principales procesos de producción, calidad y precio de los productos, planes de expansión, inversión fija y número de trabajadores.

Métodos a utilizar para hacer un estudio de mercado

La manera de integrar un estudio de mercado puede hacerse con distintos medios documentales. Recopilar información existente sobre el tema, desde el punto de vista del mercado. A esto se le llama información de fuentes secundarias y proviene generalmente de instituciones abocadas a recopilar documentos, datos e información sobre cada uno de los sectores de su interés, tales es el caso de:

- Las Cámaras Industriales o de Comercio de cada ramo.
- Órganos oficiales como el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- Bancos de desarrollo como Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C., Nacional Financiera, S.N.C.
- La propia banca comercial publica regularmente información estadística y estudios sobre diversos sectores de la economía en donde se puede obtener las características fundamentales de las ramas de interés para el inversionista potencial.

Información primaria

Es aquella investigada precisamente por el interesado o por personal contratado por él, y se obtiene mediante entrevistas o encuestas a los clientes potenciales o existentes o bien, a través de la facturación para los negocios ya en operación, con el fin de detectar algunos rasgos de interés para una investigación específica.

Con la combinación de estos dos medios, es como se conjunta la información necesaria para el procesamiento, análisis de los datos recabados y con ello elaborar un estudio de mercado.

Se debe tener presente que los productos y los servicios atraviesan un ciclo ocasionado por la respuesta del consumidor (donde influye la moda). Este ciclo consta de cinco partes que son las siguientes:

- Introducción.
- Crecimiento.

- Madurez.
- Saturación.
- Abandono.

Aunque cierto tipo de servicios no entra obligatoriamente en el ciclo antes descrito, sí debe tenerse en cuenta el comportamiento del consumidor.⁴⁴

Instrumentos de investigación

Los investigadores de mercados pueden seleccionar entre tres instrumentos de investigación para recopilar información primaria:

Cuestionarios

Un cuestionario es un conjunto de preguntas que se presenta a las personas seleccionadas para obtener una respuesta. Como se trata de un instrumento muy flexible, los cuestionarios son, sin duda, el instrumento más común para recopilar información primaria. Es indispensable elaborar, probar y depurar los cuestionarios antes de utilizarlos a gran escala.

A la hora de preparar un cuestionario, el investigador debe seleccionar cuidadosamente la pregunta, el modo de plantearla, las palabras y su secuencia. La manera en que se plantea la pregunta puede influir en la respuesta. Los investigadores de mercados diferencian entre preguntas abiertas y cerradas. Las preguntas cerradas especifican todas las respuestas posibles y, en el momento de analizarlas, son sencillas de interpretar y tabular. Las preguntas abiertas permiten a los entrevistados responder con sus propias palabras y suelen revelar más información sobre lo que piensan los consumidores. Son especialmente útiles en la etapa exploratoria de la investigación, en la que el investigador busca claves sobre la forma de pensar de los consumidores, en lugar de calcular cuántos consumidores piensan de una forma o de otra.

Mediciones cualitativas

Algunos profesionales prefieren métodos cualitativos para conocer la opinión del consumidor, puesto que la conducta de los consumidores no siempre coincide con sus respuestas a los cuestionarios. Las técnicas de investigación cualitativa son métodos relativamente estructurados que permiten un amplio abanico de respuestas posibles. Las técnicas de investigación cualitativa son una forma creativa de determinar las percepciones de los consumidores que son difíciles de detectar con otros métodos. La variedad de técnicas cualitativas sólo está limitada por la creatividad del investigador.

⁴⁴ (Nacional Financiera, 2004) <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/119-plan-de-negocios-y-como-hacerlo>

Instrumentos mecánicos

En ocasiones se utilizan instrumentos mecánicos para la investigación de mercados. Por ejemplo, los galvanómetros pueden medir el interés o las emociones que despierta la exposición a un anuncio concreto o a una imagen.

Plan de muestreo

Tras decidir los métodos y los instrumentos de investigación, se debe diseñar un plan de muestreo, para lo que se necesita tomar tres decisiones:

1. Unidad de la muestra: ¿Qué tipo de personas serán encuestadas? El investigador debe definir el público objetivo del muestreo. Una vez definida la unidad de muestreo hay que decidir la estructura de la misma, de modo que todas las personas en la población meta tengan las mismas posibilidades de ser escogidas.
2. Tamaño de la muestra: ¿Cuántas personas se deben entrevistar? Las muestras de gran tamaño ofrecen resultados más confiables que las pequeñas. Sin embargo, no es necesario entrevistar a toda la población meta, ni a una parte sustancial de ella, para conseguir resultados confiables. Las muestras inferiores al 1% de la población pueden ofrecer una buena precisión, siempre que se utilice un procedimiento de muestreo adecuado.
3. Procedimiento de muestreo: ¿Cómo se debe seleccionar a los sujetos de la muestra? Para obtener una muestra representativa es necesario seleccionar una muestra probabilística de la población. Esto permite calcular los límites de confianza para un margen de error.⁴⁵

Análisis de la información

Se debe tabular los datos obtenidos de las encuestas aplicadas para poder sintetizar y evaluar la información obtenida para poder comparar lo previsto con lo real e identificar el grado de aceptación o rechazo que pudiera tener el producto o servicio y visualizar los posibles cambios que sean necesarios o bien, buscar otro medio para desarrollar el proyecto.

Mezcla de marketing

La mezcla de marketing se utiliza para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo. La mezcla de marketing se define como las 4 P: producto y servicio, precio, promoción y plaza. Es importante remarcar que al desarrollar la mezcla de marketing se debe definir.

- ¿Cuáles son las características del producto o servicio a ofrecer?
- ¿Cuál es el nivel de precio establecido?

⁴⁵ (Kotler & Keller, 2006, pág. 110)

- ¿En qué lugar se ofrecerá el producto o servicio o cuál será el canal de distribución?
- ¿Cómo se comunicará al público objetivo los beneficios y atributos de sus productos?
- ¿Quiénes tendrán el contacto directo con el cliente?
- ¿Cómo se brindará el servicio?

Descripción de producto o servicio

El primer elemento de la mezcla de marketing es el producto o servicio. Cuando se le describe se está haciendo referencia a: su diseño, sus características, sus bondades, su calidad y la calidad de los servicios anexos; la cantidad, disponibilidad y variedades del producto; los atributos del envase y empaque, el servicio postventa, la marca y los beneficios que aporta.

Estrategia de precio

Es sumamente importante definir los precios de los bienes o servicios y además establecer las políticas de fijación de precios. La lista de precios se fijará en función a la estructura de costos de la empresa, a los precios de la competencia, a la percepción de los clientes y los resultados económicos esperados.

En general, el precio del bien se establece en función a:

- La percepción que se tiene del bien o servicio.
- La intensidad de la necesidad insatisfecha.
- El posicionamiento del producto o servicio en la mente de los consumidores.
- El poder adquisitivo del cliente.
- La estructura de costos del producto o servicio.
- El precio de los productos competidores o sustitutos.
- Los propósitos que se persiguen en la política de precios.
- La imagen que se desea dar de la empresa y del bien o servicio.
- El ciclo de vida del bien o servicio.

Estrategia de distribución o plaza

Un canal de distribución es la ruta que sigue un producto para pasar del productor a los consumidores finales, deteniéndose en varios puntos de esa trayectoria. En cada intermediario o punto en el que se detenga existe un pago o transacción, el cual en la práctica varía entre 25 y 30% del precio de adquisición del producto, dándose además un intercambio de información. Por tanto, siempre se debe tratar elegir el canal más ventajoso desde todos los puntos de vista.

El canal de distribución puede ser intensivo cuando se utilizan todos los canales de distribución; puede ser selectivo cuando se usan algunos de los intermediarios y puede ser exclusivo cuando se llega directamente del productor al consumidor o

usuario final. Independientemente del seleccionado, hay que determinar los costos en los que incurre y evaluar si es conveniente o no asumirlos.

La decisión respecto a este punto se basa en dos aspectos; los objetivos que persiga la microempresa y en cuánto está dispuesta a invertir en la comercialización de su producto.

En relación con los objetivos que la microempresa pretenda alcanzar en la comercialización, se consideran los siguientes:

1. Cobertura de Mercado
2. Control sobre el Producto
3. Costos

Estrategia de promoción

El objetivo fundamental de la estrategia de promoción es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto o servicio que se ofrece.

Las estrategias de promoción están relacionadas con:

- Actividades de publicidad.
- Marketing directo.
- Venta personal.
- Promociones de ventas.
- Cupones.
- Sorteos.
- Promociones conjuntas.
- Programas de fidelidad.
- Relaciones públicas.

Otro aspecto que se debe definir son los métodos de venta: ¿Se venderá por teléfono? ¿Se venderá por catálogo? ¿Se llamará y visitará directamente al cliente? ¿Se utilizará la venta por correo electrónico? ¿Se adecuará una tienda? ¿Se participará en ferias locales, nacionales o internacionales? ¿Se hará publicidad por radio o televisión? ¿Se utilizarán medios impresos como revistas y periódicos? ¿Qué material promocional como videos, folletos, prospectos se le proporcionará al vendedor para ayudarlo a cumplir con su objetivo de ventas?

Estrategia de servicio al cliente o postventa

La estrategia de servicio al cliente o servicio postventa ha tenido gran auge e impacto desde los años noventa. Como consecuencia de la globalización, la liberalización comercial y el crecimiento y desarrollo de los mercados, los productos que se ofrecen son fácilmente imitables, por lo que la diferenciación entre ellos se dará en el ámbito de los servicios de pre y postventa, y no necesariamente en el producto en sí mismo.

Lo fundamental del plan de marketing, es mostrar con claridad qué hace al producto o servicio diferente a los demás, y en qué medida satisface de mejor manera las necesidades de los clientes. En esencia, el plan de marketing debe mostrar cuál es la propuesta de valor de la empresa para sus clientes y cómo se alcanzarán las ventas estimadas.

4.4.2. Estudio técnico

Una vez analizados los aspectos básicos del estudio de mercado, como segunda parte de la formulación y evaluación de un proyecto de inversión para una Pyme se realiza el estudio que llamaremos "técnico".

Es en este estudio donde se detalla al máximo el proceso productivo, recoge todos los aspectos técnicos que tienen que ver con la fabricación del producto o servicio a desarrollar. Por tanto, el área de operaciones es responsable de realizar las actividades vinculadas con:

- ✿ El desarrollo del producto o servicio.
- ✿ La estimación de la producción en función a los objetivos de marketing.
- ✿ La ubicación y disposición de las instalaciones y los procesos, para un flujo productivo ordenado y eficiente.
- ✿ La estimación de los costos y un adecuado manejo de la mano de obra, materiales y energía, para lograr una mayor eficiencia y productividad.
- ✿ Los estándares de calidad, que ayuden a establecer control sobre las características del producto o servicio.
- ✿ Los requerimientos de herramientas, máquinas y equipos y tecnología.
- ✿ La programación del personal de acuerdo con las tareas y objetivos de producción, es decir el número de personas necesarias para cada actividad, las necesidades de capacitación, y número de horas de trabajo requeridas.
- ✿ El control de inventarios, de insumos o materia prima.

Objetivos del estudio Técnico

Los objetivos del proceso de producción deben establecerse en función a la demanda estimada y a la capacidad instalada de producción disponible. Para ello, se establecerán procesos e indicadores que permitan programar las operaciones.

Los objetivos de operaciones generalmente están en función a:

- ✿ La cuota o meta de producción, que tiene como base la proyección de ventas y la capacidad productiva.
- ✿ El nivel de inventarios de seguridad: ¿Cada cuánto tiempo se repondrán inventarios? La falta de materia prima puede paralizar toda la empresa.
- ✿ Los estándares de productividad: Incrementar el número de unidades producidas en un tiempo determinado.
- ✿ Los estándares de calidad por ejemplo, no aceptar más de: 0,5% de productos con defectos.

Aspectos técnicos del producto o servicio

El aspecto técnico de un producto es el conjunto de especificaciones de producción y presentación que este posee. Estos aspectos son:

- ✿ Especificaciones técnicas del producto: fórmula, dimensiones, pesos, tallas, medidas, información nutricional, ingredientes o materiales empleados.
- ✿ Marca del producto: nombre, logotipo, símbolo, diseño o cualquier signo visible.
- ✿ Características del envase: dimensiones, peso, posibilidad de que el producto, requisito de protección, instrucciones y condiciones de uso, contraindicaciones, garantías, condiciones de almacenamiento o proceso de eliminación entre otros.

Proceso de producción

El proceso de producción es el conjunto de acciones encaminadas a generar, crear o fabricar un producto o servicio en un determinado periodo. Un proceso de producción involucra una serie de operaciones, medios técnicos como herramientas y máquinas y personal que posea las habilidades necesarias para alcanzar los fines propuestos. Además el proceso de producción debe establecerse de forma clara y sencilla para que las personas que intervienen en el puedan seguirlo sin ningún problema al realizar cada producto de forma eficaz y eficiente.

El proceso de producir se establece siguiendo el procedimiento que a continuación se maneja:

1. Determinar todas las actividades requeridas para producir un bien o prestar un servicio.
2. Organizar las actividades de manera secuencial.
3. Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad. ⁴⁶

Diagrama de flujo del proceso

Esta herramienta de análisis es una representación gráfica de los pasos que siguen en una secuencia de actividades que constituyen un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza; además incluye toda la información que se considera necesaria para el análisis, tal como distancias recorridas, cantidad considerada y tiempo requerido. ⁴⁷

Es conveniente clasificar las acciones que tienen lugar durante un proceso dado en cinco categorías, conocidas bajo términos de operaciones, transporte,

⁴⁶ (Alcaraz, 2003, pág. 130)

⁴⁷ (García, 2000, págs. 42-43)

inspección, retrasos, demoras y almacenaje. Las definiciones de estas categorías son las siguientes:


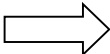


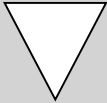

Actividad	Definición	Símbolo
Operación:	<p>Ocurre cuando se modifican las características de un objeto, o se le agrega algo o se le prepara para otra operación, transporte, inspección o almacenaje. Una operación también ocurre cuando da o se recibe información o se planea algo.</p> <p>Ejemplos: tornear una pieza, tiempo de secado de una pintura, cambio en un proceso, apretar una tuerca, barrenar una placa, dibujar un plano etcétera.</p>	
Transporte:	<p>Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son movidos de un lugar a otro, excepto cuando tales movimientos forman parte de una operación o inspección.</p> <p>Ejemplos: mover material a mano, en una plataforma en un monorriel, en una banda transportadora etcétera. Si es una operación tal como pasteurizado, un recorrido en un horno, etcétera, los materiales van avanzando sobre una banda y no se consideran como transporte.</p>	
Inspección:	<p>Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son examinados para su identificación o para comprobar y verificar la calidad o cualesquiera de sus características.</p> <p>Ejemplos: Revisar las botellas que salen de un horno, pesar un rollo de papel, contar cierto número de piezas, leer instrumentos medidores de presión, temperatura, etcétera.</p>	
Demora:	<p>Ocurre cuando se interfiere el flujo de un objeto o grupo de ellos, con lo cual se retarda el siguiente paso planeado.</p> <p>Ejemplos: Esperar un elevador, o cuando una serie de piezas hace cola para ser pesada o hay varios materiales en una plataforma esperando el nuevo paso del proceso.</p>	
Almacenaje:	<p>Ocurre cuando un objeto o grupo de ellos son retenidos y protegidos contra movimientos o usos no autorizados.</p> <p>Ejemplos: Almacén general, cuarto de herramientas, bancos de almacenaje entre la maquinas. Si el material se encuentra depositado en un cuarto para sufrir modificación necesaria para el proceso, no se considera almacenaje sino operación; tal sería el caso de curar tabaco, madurar cerveza, etcétera.</p>	
Actividad combinada:	<p>Se presenta cuando se desea indicar actividades conjuntas por el mismo operador en el mismo punto de trabajo. Los símbolos empleados para dichas actividades (operación e inspección) se combinan con el círculo inscrito en el cuadro.</p>	

Tabla 5 Simbología de diagramas de flujo (García, 2000, págs. 42-43)

Características de los diagramas de flujo:

- Muestran que debe hacer el sistema sin referencias.
- Son explícitos y comprensibles.
- Dan la posibilidad de representar el sistema a diferentes niveles de complejidad, desde lo más global a lo más detallado solo requieren de cuatro símbolos.
- Son de fácil mantenimiento, pues los cambios afectan solo a algunos de sus elementos y no al todo.

Reglas para la estructura de un diagrama de flujo:

- El sentido de un diagrama de flujo generalmente es de arriba hacia abajo.
- En un símbolo solo puede entrar una flecha de flujo si varias líneas se dirigen al mismo símbolo, se deben unir en una sola flecha.
- Las líneas de flujo no deben cruzarse, para evitar los cruces se utilizan los conectores.
- De un símbolo excepto el de decisión, solo puede salir una línea de flujo.
- Los símbolos Terminal, Conector dentro de página y conector fuera de página solo pueden estar conectados al diagrama por una sola flecha, ya que por su naturaleza es imposible que tenga una entrada y una salida.
- Los símbolos de decisión tendrán siempre una sola flecha de entrada y dos o tres flechas de salida según la cantidad de alternativas que se presentan.

Estudio de ingeniería del proyecto para la empresa

El estudiar la ingeniería del proyecto tiene dos propósitos: el primero, es el de proporcionar la información que permita realizar una evaluación económica del proyecto industrial para empresa; y el segundo, el de definir las bases técnicas con las que operará, en el caso de que el proyecto justifique su viabilidad.

Las principales acciones a seguir, así como los elementos de información que deberán considerarse en el desarrollo de la fase de ingeniería del proyecto, se señalan a continuación.⁴⁸

Evaluación técnica de materias primas

Dentro de esta evaluación se deberá contemplar información referente a las características de la materia prima a utilizar en el proceso de producción. Como ejemplo, se tomará en cuenta su tamaño o volumen, propiedades químicas y físicas, su resistencia ante factores climáticos, su humedad y densidad, entre otros.

⁴⁸ (Nacional Financiera, 2004) <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/119-plan-de-negocios-y-como-hacerlo>

En esta acción se deberá tomar en cuenta la recopilación de información, la cual es de gran importancia, ya que a través de ella se determinarán las ventajas y desventajas de diferentes procesos a seleccionar; y de esta manera, especificar la tecnología más adecuada a utilizar.

Selección del Proceso de Producción

Dada su influencia en las probabilidades de éxito del proyecto, la adecuada selección del proceso que se aplicará para la obtención de la producción, es un factor de suma importancia.

Entre los elementos de información que deberán tomarse en cuenta obligadamente, se encuentran los siguientes:

- ✿ Disponibilidad de la tecnología requerida.
- ✿ Grado de calidad de los productos a obtener.
- ✿ Monto de la inversión necesaria.
- ✿ Monto de los costos de producción.
- ✿ Necesidades de mano de obra.
- ✿ Características de la materia prima a utilizar.
- ✿ Subproductos o desechos, derivados del proceso de producción.
- ✿ Disponibilidad y necesidades de otros materiales.

Especificaciones de la maquinaria y equipo

De manera paralela a la descripción del proceso productivo, se deberán especificar las funciones y características principales de la maquinaria y equipo, como son: tipo, capacidad, rendimiento y tiempo de duración, entre otros.

Definición de las necesidades de mano de obra

Este factor guarda también particular importancia por su efecto en los gastos del proyecto y porque influye en la elaboración del presupuesto de ingresos y gastos, los cuales se contemplan en la siguiente fase, el estudio financiero de la formulación del proyecto.

Determinación de la localización de la microempresa

El desarrollo de esta fase tiene como propósito precisar cuál es el lugar más apropiado para la operación de la empresa, buscando obtener la más alta rentabilidad, es decir, la mayor ganancia.

Para determinar el mejor lugar donde se instalará la empresa, se deben considerar los siguientes aspectos:

- ✿ La proximidad a los clientes.
- ✿ La cercanía a los proveedores de materiales e insumos.

- ⚙️ Ventaja competitiva.
- ⚙️ La facilidad de acceso para clientes y trabajadores.
- ⚙️ La facilidad para acceder a servicios: suministro de agua, recojo de basura, vigilancia y seguridad, estacionamiento, etc.
- ⚙️ La disponibilidad de mano de obra adecuada.
- ⚙️ El marco legal en la zona escogida.

Diseño y distribución de las instalaciones

La distribución de las instalaciones tiene que ver con la adecuación y orden de cada uno de los procesos productivos, es decir, cómo se ordenará físicamente la fábrica, la oficina o el taller, para que el trabajo se desarrolle de manera eficiente. Una buena distribución ayuda a minimizar los costos de manejo y transporte de insumos y materiales, de almacenamiento, de flujos de información y del proceso de entrada y salida de los productos, además de crear un ambiente armónico y agradable donde pueda desempeñarse el personal.

Para lograr una buena distribución en planta debemos considerar los siguientes aspectos:

- ⚙️ **Orden y supervisión.** Ordenar eficientemente el área de producción para que las actividades fluyan libremente y se logre integrar todos los elementos para mantener el control sobre el proceso productivo.
- ⚙️ **Tiempos de producción.** Utilizar cronogramas y planes de trabajo para que la producción se realice en los plazos establecidos.
- ⚙️ **Circulación.** El área de producción debe tener libre circulación, tanto de personas como de materiales, de esta manera no se interrumpirá el flujo productivo. Por ello, es importante saber dónde se ubicarán las máquinas, equipos y herramientas.
- ⚙️ **Seguridad e higiene.** El área donde se produce debe ser agradable, cómoda y segura, para tener un ambiente en el que todos los trabajadores se sientan a gusto y seguros, es decir, un lugar donde no se produzcan accidentes. La disposición de las máquinas y equipos deben ser adecuados. Se deben especificar normas de seguridad y protección.
- ⚙️ **Flexibilidad.** Lograr que el área de producción pueda adaptarse a los cambios, ya sea porque hay que incrementar máquinas o personal; bien porque hay que hacer reparaciones en el terreno o cualquier circunstancia que obligue a hacer modificaciones.

Localización, características del mercado y fuente de abastecimiento de materias primas

Conjuntamente con las características de la materia prima, estos factores tienen un efecto importante en los costos de transporte y, según el tipo de actividad, en los rendimientos del producto por unidad de materia prima.

La distancia que tengan que recorrer, por una parte, la materia prima desde su fuente a la planta, y por otro lado, el producto hacia el mercado, considerando sus características así como los tipos de transporte, permitirán conocer el costo de estas operaciones.⁴⁹

Disponibilidad y características de la mano de obra

La facilidad de contar con la mano de obra necesaria es otro factor importante a considerar, por lo que deberá realizarse un análisis sobre su disponibilidad y características en la operación. Generalmente la utilización de mano de obra es una condición necesaria, por lo que la localización de la planta será en lugares donde, entre otros factores, existe la oferta de fuerza de trabajo.

Disponibilidad de transporte

La disponibilidad de transporte es otro factor a considerar al evaluar las diferentes alternativas de localización.

Disponibilidad de energía eléctrica y combustible

El contar con estos insumos resulta un factor determinante en la localización de la planta, ya que dependiendo del giro de actividad productiva del proyecto de empresa, se puede tener un efecto de mayor o menor costo de producción, lo cual a su vez puede modificar el nivel de rentabilidad del mismo.

Fuente de suministro de agua

Este elemento es un insumo indispensable en diferentes giros de actividad. El contar con la seguridad de su suministro, además de considerar sus características, son elementos que inciden en la localización de la planta.

Facilidades para el Desalojo de Desechos

Este aspecto puede incidir también en la orientación a posibles localizaciones, ya que para algunas plantas se hace indispensable contar con la facilidad de medios naturales para el desalojo de los desechos derivados de su proceso productivo. De manera paralela a este factor deberá tomarse en cuenta que en determinadas regiones pueden estar vigentes reglamentos que regulen o restrinjan la cantidad o tipo de desechos que se arrojan a la atmósfera, ríos o corrientes de agua.

Disposiciones legales, fiscales y de política económica

La existencia de estas disposiciones influye en las alternativas de localización a considerar. El efecto de este tipo de regulaciones en la instalación de la planta se da a través del pago fiscal, disminución de éste, o exenciones de diversos tipos.

⁴⁹ (Nacional Financiera, 2004) <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/119-plan-de-negocios-y-como-hacerlo>

Servicios públicos

La influencia de estos servicios en la localización se refleja en las ventajas que representa instalarse en áreas con infraestructura industrial, distantes de las zonas urbanas, para aprovechar la disminución o exención de impuestos y la utilización de mayor superficie.

Condiciones climáticas

Este factor puede tener una fuerte incidencia en la localización, ya que condiciones desfavorables se traducen en una disminución de la eficiencia y productividad del trabajador y del proceso. Asimismo, puede influir en la necesidad de realizar, en ciertos periodos, nuevas inversiones en instalaciones de procesamiento de materias primas y para la conservación del producto.

Disponibilidad de Recursos Financieros

La disponibilidad de estos recursos es otro de los factores que influyen en el tamaño de la planta. Su importancia radica en la natural necesidad del microindustria de contar con ellos para satisfacer los requerimientos de inversión en activos fijos.

Características de la Tecnología de Producción

Es otro factor que influye en la determinación del tamaño de planta. En la atención a este punto se deberán tomar en cuenta el proceso industrial y tecnología inicialmente previstos, considerando el nivel mínimo de producción posible.

La tecnología es un factor clave de éxito en las empresas, ya que de ella dependen; la optimización del proceso productivo, la introducción de mejoras, la eficiencia en el uso de los recursos, la pronta respuesta a los cambios del entorno. El uso adecuado de la tecnología permite la reducción de los costos totales, y también genera una ventaja competitiva para la empresa. Esto significa no sólo la adecuación de los instrumentos, herramientas y conocimientos, sino la capacitación permanente y la adaptación a los cambios del entorno

Factores de Política Económica

Los lineamientos de política económica que establezcan las diferentes administraciones de los gobiernos federal y estatal en una región, son otro factor de influencia que puede ser determinante en la definición del tamaño de planta que se pretende instalar.

Procedimiento de compra y negociación con proveedores

La compra de materias primas es un factor en el que concurren una serie de elementos, como la cantidad (volúmenes), la calidad, el precio y el tiempo de entrega (oportunidad de los materiales).

Es importante la selección y la negociación con los proveedores, que se deben tomar en cuenta para sincronizar la adquisición de las materias primas con el programa de producción. Un procedimiento de compra efectivo representa uno de los muchos factores que contribuyen a lograr la meta de permanencia y crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

Entre las principales características que se deben observar y detectar en la compra de materias primas y suministros, destacan las siguientes:

Calidad. La materia prima debe cumplir con las especificaciones de calidad requeridas, evitando desperdicios; faltas de uniformidad, entre otros.

La calidad del producto terminado comienza desde el momento en que se verifica la calidad de sus materiales componentes.

Cantidad. La compra de las materias primas en general depende de la intensidad de la producción y del movimiento de las ventas.

Se debe adquirir una cantidad constante de materiales y estar preparado para cualquier contingencia que pueda producir un costoso aplazamiento de la producción.

Las compras excesivas pueden ocasionar un elevado inventario, mientras que la compra de volúmenes muy pequeños representará un reaprovisionamiento más frecuente.

Precio. El precio de compra es siempre un factor significativo para toda empresa, lo que no implica necesariamente que se deba adquirir el material de menor precio, ya que el criterio que mejor define el precio de compra es el precio más bajo con el que se pueda obtener la materia prima que cumpla con los requerimientos de calidad.

Tiempo. Un factor esencial de la efectividad de las compras es hacerlas en el momento oportuno, por lo que las materias primas y los suministros se deben adquirir en el momento que sea requirieran para el proceso de producción. Determinar una frecuencia en las compras podría contribuir a una reducción de costos.

Hay que tener precaución y asegurarse de que los materiales necesarios se adquieran con el proveedor adecuado. El análisis y la selección de proveedores es una de sus tareas más importantes, ya que la calidad de los productos depende

de que las materias primas cubran sus demandas de calidad, servicio, precio y tiempo de entrega. Para evaluar y seleccionar los proveedores se requiere del análisis de los siguientes aspectos básicos:

Confiabilidad. Se debe verificar que el proveedor tenga la capacidad necesaria para suministrar los insumos en la fecha, cantidad, calidad y condiciones acordadas por la empresa, con el fin de disminuir los riesgos.

Servicio. Consiste en evaluar el tipo de servicio que el proveedor proporciona de manera adicional a la entrega de los insumos; entre los factores más importantes destacan la atención y ayuda personalizada, descuentos, simplificación en problemas de crédito, garantías, cambios de la materia prima, estabilidad en las relaciones y mantenimiento de precios estables.

Número de proveedores. La empresa debe determinar si un sólo proveedor puede cubrir sus requerimientos o si será mejor disponer de varios a fin de satisfacer sus necesidades de insumos, sobre todo en etapas de mayor producción.

Ubicación. Es importante determinar la ubicación geográfica de los proveedores, ya que el valor del transporte puede incrementar en forma significativa el costo de los insumos, así como el tiempo de entrega de los productos.

Condiciones de venta. El análisis de las condiciones de venta permite obtener beneficios adicionales a los que normalmente otorgan los proveedores. Por ejemplo, un proveedor puede ofrecer un descuento si la compra se realiza en efectivo o si el pago se realiza dentro de un período adecuado.

Descuentos en la compra. El empresario estará alerta a las oportunidades de descuentos en la compra de insumos, que le permitan disminuir el costo de operación y aumentar sus ganancias.

Descuentos en la cantidad. Evaluar los descuentos que ofrecen los proveedores en las órdenes de grandes pedidos.

Descuentos por pronto pago. Detectar cuáles son los proveedores que ofrecen descuentos por pronto pago, como un incentivo adicional.

Determinación de fuentes de suministro

La determinación de las fuentes de suministro es importante para cualquier empresa independientemente de su tamaño. Ésta obedece a cuatro imperativos:

- ⚙ No hacer esperar al cliente.
- ⚙ Llevar a cabo la producción a un ritmo regular, aunque la demanda fluctúe.
- ⚙ Tener la mejor calidad posible.
- ⚙ Comprar los suministros al precio más bajo.

Para una adecuada administración en el abastecimiento de suministros, ya sea para los talleres, el almacén o la oficina, se deben considerar los siguientes aspectos:

- ✿ El tipo de suministros necesarios.
- ✿ La fecha del pedido.
- ✿ El lugar y la forma del almacenamiento.
- ✿ La manera de evaluar el nivel de stock.
- ✿ El modo de reaprovisionamiento.

Para cada tipo de suministro se debe determinar:

- ✿ Cuándo es necesario el resurtido del inventario: a fecha fija o a fecha variable, según el nivel de stock.
- ✿ Cuándo es necesario pedir por cantidades físicas o cantidades variables, según el nivel de stock.

Determinación de costos y márgenes de operación

El estudio de los costos de operación es la piedra angular en toda clase de negocios, ya que permite no sólo la obtención de resultados satisfactorios, sino evitar que la empresa cometa errores en la fijación de los precios y que esto derive en un resultado negativo.

En la determinación de los costos, se debe tomar en cuenta que su valor cambia por posibles fluctuaciones en los precios o por diversos grados de utilización de la capacidad instalada.

Los conceptos que integran el costo de operación son:

a) Gastos técnicos de operación:

- ✿ Depreciación de edificios e instalaciones
- ✿ Depreciación de la maquinaria y el equipo
- ✿ Patentes
- ✿ Registro de marcas
- ✿ Derechos de propiedad industrial

b) Compras:

- ✿ Materias primas directas
- ✿ Materiales indirectos
- ✿ Materiales de mantenimiento
- ✿ Combustibles o energéticos
- ✿ Suministros para talleres
- ✿ Suministros para almacenes
- ✿ Suministros para oficinas

- ✿ Materiales de empaque y embalaje
- ✿ Etiquetado, tarjetas, catálogos, folletos, directorios, etc.

c) Gastos de personal:

- ✿ Sueldos y salarios
- ✿ Prestaciones e incentivos
- ✿ Comisiones
- ✿ Honorarios
- ✿ Gastos de representación
- ✿ Aportaciones al Seguro Social e Infonavit
- ✿ Capacitación y adiestramiento

d) Impuestos y obligaciones:

- ✿ Impuestos y obligaciones directos
- ✿ Obligaciones de licencias o concesiones
- ✿ Impuesto predial
- ✿ Impuesto y obligaciones municipales y regionales
- ✿ Impuestos y obligaciones indirectos
- ✿ Impuesto sobre el valor agregado (IVA)
- ✿ Impuesto sobre la renta (ISR)
- ✿ Impuestos locales
- ✿ Impuestos y derechos de registro:
- ✿ PTU Reparto de utilidades.

e) Trabajos, suministros y servicios ajenos:

- ✿ Arrendamientos
- ✿ Mantenimiento y reparaciones
- ✿ Trabajos realizados por compañías externas en base de contratos
- ✿ Suministro de agua, energía eléctrica, gas y otros combustibles
- ✿ Regalías pagadas sobre patentes, licencias, marcas
- ✿ Estudios, investigaciones y documentación
- ✿ Pagos efectuados a agentes
- ✿ Honorarios varios
- ✿ Primas de seguro

f) Transporte y viajes:

- ✿ Transporte de personal
- ✿ Gastos de viaje y reubicación del personal
- ✿ Flete y transporte de las compras realizadas
- ✿ Flete y transporte de producción de ventas.
- ✿ Congresos, reuniones con cámaras, asociaciones, etc.

g) Diversos gastos administrativos:

- ⊗ Publicidad, promoción e imagen
- ⊗ Suministro de oficinas
- ⊗ Teléfono, correo
- ⊗ Documentos jurídicos
- ⊗ Costos de asesoría y de reuniones

Costo de producción

Una empresa necesita conocer los costos de producción de todos y cada uno de los productos o servicios y procesos que maneja y opera, con la finalidad de calcular de manera adecuada el precio de venta de cada uno de ellos.

En consecuencia, se debe analizar cada uno de los elementos y factores utilizados en la fabricación, pues son parte integral del costo de producción.

El punto de partida es la materia prima, que se transformará en producto terminado, y la mano de obra, que está dada por la suma de sueldos, salarios y prestaciones de los empleados que hacen posible la fabricación de los productos. Ambos elementos representan los costos directos en la producción.

El tercer elemento del costo de producción es el costo indirecto o costo general de fabricación, que no se relaciona en forma directa con la elaboración del producto, por ejemplo: renta, agua, energía eléctrica, impuesto predial, mantenimiento de maquinaria, sueldo de personal de oficina (mano de obra indirecta), publicidad, papelería, depreciación de mobiliario y equipo y otros.

Capacidad instalada

La capacidad instalada se refiere al nivel máximo de producción con referente al equipo, maquinas e instalaciones que permite la empresa de acuerdo a sus necesidades y recursos, proporcionando los tiempos de respuesta al mercado y visualizar la posible expansión con el capital que se cuenta o externo; además debe estar sincronizado con el plan de ventas, el mercado potencial, la disponibilidad de las materias primas y la mano de obra, sin olvidar el tiempo de mantenimiento.

Manejo de inventarios

El inventario es el conjunto de mercancías o artículos que tiene la empresa para comerciar, permitiendo la compra y venta o la fabricación, antes de venderlos, en un periodo económico determinados.

Un manejo de inventarios eficaz implica la determinación de la cantidad de inventario que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos

y las cantidades de unidades a ordenar. La administración de inventario, en general, se centra en cuatro aspectos básicos:

1. Cuántas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
2. En qué momento deberían ordenarse o producirse el inventario.
3. Que artículos del inventario merecen una atención especial.
4. Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

Estándares de calidad

Los indicadores de calidad son necesarios para medir los problemas que pudieran presentarse durante la producción y determinar la mejor forma de superarlos. Un indicador de calidad está relacionado básicamente con la satisfacción que puede alcanzar un cliente al adquirir un producto o servicio, es decir, que funcione tal y como se espera. Estos indicadores se basan en criterios de cumplimiento, evaluación, eficiencia, eficacia y de gestión, que a continuación se detallan brevemente:

- ❁ **Indicadores de cumplimiento:** Los indicadores de cumplimiento están relacionados con criterios que indican el grado de logro de las tareas y/o trabajos: cumplimiento del programa de pedidos, número de actividades terminadas, lote de producción envasado, entre otros.
- ❁ **Indicadores de evaluación:** Es la medición que se hace respecto a las metas trazadas, una vez que culmina una actividad o tarea. En otras palabras, es la comparación entre los resultados y los objetivos planteados para una tarea, trabajo o proceso, considerando los recursos empleados para ello.
- ❁ **Indicadores de eficiencia:** Eficiencia tiene que ver con la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea optimizando los recursos; así, los indicadores de eficiencia están relacionados con los datos que indican la cantidad de insumos y el tiempo invertido en el logro de las tareas y/o trabajos, respecto a una norma estándar o fija.
- ❁ **Indicadores de eficacia:** Se es eficaz cuando se cumple con una meta o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con criterios que indican capacidad o cumplimiento en la realización de tareas y/o trabajos.
- ❁ **Indicadores de gestión:** Son valores o criterios que miden el desempeño de las actividades en todas las áreas de la empresa respecto a un criterio base o estándar.

Para las empresas, existen numerosos factores críticos que muchas veces impiden o dificultan el cumplimiento de los estándares de calidad. Para las MYPE, estos factores pueden ser mucho más complicados, puesto que la alta rivalidad entre competidores, las dificultades de acceso a los proveedores y el poco capital

de trabajo que poseen las hacen más vulnerables, manteniéndolas dentro de un círculo vicioso difícil de manejar y evitar.

Programa de construcción, instalación y puesta en marcha de la empresa

La elaboración de esta programación tiene como propósitos los siguientes:

- ✿ Determinar el programa de inversiones, que será elemento base para financiar con oportunidad las necesidades del proyecto.
- ✿ Calcular el tiempo necesario para construir, instalar y poner en operación la empresa y sincronizar el inicio de la operación industrial con el suministro de materia prima.
- ✿ Prever las dificultades que pudieran presentarse durante la realización del proyecto y tomar las medidas correctivas necesarias.

4.4.3. Estudio Organizacional

Una vez definidos los objetivos y estrategias de los planes de marketing y técnico, es muy importante el desarrollo el plan de recursos humanos. Las personas son el elemento clave del éxito empresarial y por ello un recurso humano de calidad podría significar una ventaja para la empresa.

Estructura organizacional

El primer paso para establecer un sistema de organización en la empresa es revisar que los objetivos de la empresa y los de sus áreas funcionales concuerden y se complementen, una vez realizado esto, es necesario definir los siguientes aspectos:

1. Procesos operativos

- ✿ ¿Qué se hace?
- ✿ ¿Cómo se hace?
- ✿ ¿Con qué se hace?
- ✿ ¿Dónde se hace?

2. Descripción de puestos

- ✿ Agrupar las funciones por similitud.
- ✿ Crear los puestos por actividades respecto del tiempo (cargas de trabajo).
- ✿ Diseñar el organigrama de la empresa.

3. Definición del “perfil” puesto, en función de lo que se requiere en cuanto a:

- ✿ Características físicas.
- ✿ Habilidades mentales.

- ⚙ Preparación académica.
- ⚙ Habilidades técnicas (uso de máquinas y herramientas).
- ⚙ Experiencia laboral.

Mientras más específico sea el perfil, más seguro será cubrir las necesidades del puesto aunque será más difícil conseguir a la persona. Es también necesario tener presente que contar con el perfil detallado por puesto no garantizará que la persona sea la más adecuada; quizá sea más sencillo que al cumplir con dichas características se pueda poner una mayor atención a aspectos tan importantes como la actitud, lo cual, a veces es mucho más importante que sus conocimientos o habilidades.

A través del proceso anterior se genera un organigrama, en el cual se reflejan las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal.⁵⁰

En un organigrama, que viene a ser la representación gráfica de la estructura de una organización, se puede conocer cómo se han agrupado las tareas y cuáles son los niveles jerárquicos en la organización.

Valuación de puestos

“El puesto está constituido por la unidad de trabajo específica e impersonal”. No representa lo realizado concretamente por cada persona, ya que puede hacerse más o menos de lo normal sino el conjunto de funciones y de requisitos que debe llenar todo trabajador en esa unidad laboral.”

Una valuación de puestos es un sistema técnico para determinar la importancia de cada puesto en relación con los demás de un organismo social, a fin de lograr la correcta organización y remuneración del personal.

Sus objetivos

- ⚙ **La jerarquización apropiada de los puestos.** Cuando el trabajo de un obrero o empleado se juzga erróneamente superior al de otros, es inevitable la tendencia a subordinar éstos al primero. Y cuando este fenómeno se repite varias veces en una empresa, engendra una serie de pequeños desajustes que, en su conjunto, entorpecen el funcionamiento de la negociación, lesionando su acción productiva. “Una correcta jerarquización de los puestos, favorece por el contrario la organización y la eficiencia de las empresas.
- ⚙ **La jerarquización de los salarios.** Muchas veces la valuación de puestos, no siempre determina cuánto se le debe retribuir a un trabajador, solamente

⁵⁰ (Alcaraz, 2003, pág. 168)

indica si lo que se le paga, guarda la debida relación con lo que reciben los demás trabajadores de la organización.⁵¹

Luego de establecer los requerimientos de personal, las funciones y requisitos de cada puesto y la estructura organizacional, se debe comenzar el proceso de reclutamiento, selección y contratación del personal necesario para cumplir con los objetivos de la empresa.

Captación de personal

En función a los objetivos y requerimientos de personal, es necesario diseñará estrategias para atraer y retener a las personas más adecuadas para su organización.

Reclutamiento

Para reclutar personal, primero, debe establecerse la necesidad de un puesto determinado y describir las tareas que tiene que cumplir la persona que se encargue de él. Asimismo, debe detallar las especificaciones que se adecuen al puesto que está ofreciendo, es decir, las características que debe tener el profesional que se responsabilice de las tareas que le serán encomendadas. Aquí es elemental considerar los conocimientos y la experiencia previa que pudiera tener la persona en un puesto de trabajo similar, así como las referencias personales y profesionales. Sin embargo, hay tareas que no requieren poseer conocimientos previos, porque la tarea o su aprendizaje suele ser bastante sencillo. En este caso, lo importante es conseguir personas con valores y talento.

Selección

El sistema de selección de personal es un asunto muy delicado, que debe ser cuidadosamente planeado y ejecutado, por lo que es muy importante que el emprendedor tenga muy claras las herramientas y técnicas que utilizará, así como el costo que el sistema implicará. Se deben determinar varios aspectos relacionados con este proceso, como:

- ✿ **Solicitud de empleo:** ¿Cuál se usará y por qué? ¿Es necesarios diseñar una especial para la empresa?
- ✿ **Entrevista:** ¿Quién la llevará a cabo? ¿Cómo se realizará? ¿Qué información se quiere obtener?
- ✿ **Exámenes:** Se cuenta con diferentes tipos de exámenes, entre los más utilizados se encuentran:
 - Psicométricos. ¿Cuáles se usarán? ¿Quién los aplicará e interpretará?
 - Físicos. ¿Qué médico los aplicará? ¿Cuáles se pedirán?

⁵¹ (Reyes Ponce, 2002)

- De conocimiento. ¿Quién los diseñará? ¿Qué información de requiere obtener?

✿ **Investigación de candidatos:** ¿En qué consistirá la investigación (teléfono, visitas, etc.)? ¿Quién la realizará?

Contratación

Este es un proceso simple si se toman en cuenta los detalles legales que implica, o muy complejo y preocupante, cuando éstos se pasan por alto; por tanto; antes de entablar una relación laboral con alguien es muy importante conocer todos los compromisos legales que esto conlleva. Se recomienda investigar y prever todas las acciones a tomar en cada una de las siguientes áreas:

- ✿ Forma de contratación y cláusulas especiales del contrato (confidencialidades, patentes, etc.) duración de los contratos, derechos y obligaciones que contraen tanto el trabajador como el empleador, etcétera.
- ✿ Relaciones sindicales.
- ✿ Requisitos y prestaciones de ley.

Inducción

El proceso de inducción es el primer encuentro entre el trabajador y la empresa cuando éste es contratado; es la presentación con la misión, valores y carácter de la compañía y con el puesto que va desempeñar; en ella se ofrece al trabajador una panorámica de lo que se espera de él, así como de lo que éste puede esperar de la empresa. Por otro lado, en la inducción se dan a conocer tanto las políticas como los códigos escritos y no escritos que la empresa posee.

La inducción es un elemento de gran importancia, por lo que es necesario determinar:

1. Personas que se encargarán de realizarla.
2. Material de apoyo que se utilizará en el proceso.
3. Momento en que se llevará a cabo.

Desarrollo del personal

El proceso del desarrollo personal de la organización está constituido por dos subprocesos:

1. La atracción del personal para que llegue a formar parte de la institución.
2. La retención y desarrollo del mismo, que implica tres elementos :
 - a. El desarrollo personal en cuanto habilidades, conocimientos, actitudes, visión y posibilidades de cada una de las personas que la integran;

- b. El reconocimiento a las aportaciones, logros, los esfuerzos y los méritos de dichas personas;
- c. El crecimiento, considerado como la posibilidad de la persona de realizar siempre actividades retadoras, novedosas y gratificantes.

La alta rotación de personal es uno de los costos más importantes de las pymes, no tanto en términos económicos, sino más bien en tiempo y calidad de productos y servicios. Para evitar esta alta rotación, deben determinarse claramente cuáles son las estrategias que le permitirán motivar, desarrollar y retener a su mejor personal.

A continuación se presentan algunas estrategias que ayudarán a retener al personal más valioso de la empresa:

- ✿ Crear un ambiente de libre comunicación en todos los niveles de la empresa, estableciendo un cronograma de reuniones periódicas en la que todos los trabajadores y jefes compartan problemas, experiencias y conocimientos.
- ✿ Incentivar a los trabajadores para que participen en la toma de decisiones, en aspectos relacionados con su trabajo y para los cuales están capacitados.
- ✿ Establecer mecanismos de participación directa que alienten a los trabajadores a dar sugerencias y opiniones acerca del desarrollo de su puesto y de la empresa.
- ✿ Premiar los aportes y contribuciones que signifiquen una mejora en la gestión y/o el desarrollo de nuevas ideas.
- ✿ Evaluar el desempeño de manera constante, felicitando al trabajador por su buen trabajo o explicándole qué medidas correctivas debe asumir cuando no se han alcanzado los objetivos o no se ha realizado la tarea de manera correcta.
- ✿ Desarrollar programas de rotación laboral, para que el trabajador se familiarice con otras áreas de la empresa y pueda orientar mejor su desarrollo personal y profesional dentro de la misma.
- ✿ Fomentar la participación de los trabajadores en diversas actividades que complementen su desarrollo profesional y personal, por ejemplo, en cursos y talleres.
- ✿ Establecer una escala de pagos que valore el aporte del trabajador y cubra sus necesidades, además de premiar su productividad y alto desempeño.
- ✿ Tener un horario que no exceda las ocho horas laborales. De ser necesario un mayor tiempo por día, pagar las horas extras correspondientes. El trabajador debe descansar lo necesario para tener un óptimo desempeño. El exceso de trabajo puede traer problemas físicos y psíquicos.
- ✿ Establecer mecanismos para que los trabajadores puedan lograr un equilibrio entre su trabajo y su vida personal y familiar; por ejemplo, dar flexibilidad a un trabajador en caso que requiera acudir a una reunión escolar de su hijo o atender una emergencia de salud personal.

Administración de sueldos y salarios

“En un sentido lato, aplicable tanto a sueldo como a salario, puede definirse: “toda retribución que percibe el hombre a cambio de un servicio que ha prestado con su trabajo”.⁵²

Para que exista una diferenciación en el pago de salarios, antes debe de existir dentro de la empresa una diferenciación jerárquica en los puestos. Es necesario que el pago que se hace a un trabajador sea equitativo y vaya de acuerdo con el puesto que se esté desempeñando, de tal manera que: “a trabajo igual, salario igual”: en este principio de nuestra legislación, se consagra en realidad la proporcionalidad de puesto y salario.

Es muy importante no olvidar que la ley establece una serie de obligaciones al empleador, que se traducen en erogaciones proporcionales al sueldo que se le paga a cada trabajador, y que van del 32% al 40%. Los presupuestos por sueldos y salarios deben considerar estos gastos, para ser calculados al momento de obtener proyecciones financieras de la empresa.

Evaluación del desempeño

El procedimiento para evaluar el personal se denomina comúnmente evaluación del desempeño y generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en información respecto a los empleados y su desempeño en el cargo.

El objetivo primordial es identificar problemas como de supervisión de personal, de integración del empleado a su cargo o a la empresa, no aprovechamiento exigido por el puesto, motivación, etc., para colaborar en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

La evaluación del desempeño es una forma de controlar los procesos de selección, entrenamiento, capacitación y desarrollo. Estas medidas de desempeño también resultan útiles para conceder ascensos, premios, incentivos, etc., es decir, que de esta forma detectaremos a los mejores elementos para recompensarlos y al mismo tiempo tomar medidas correctivas hacia aquellas personas que tienen rendimiento bajo a las cuales seguramente se deberán entrenar o cambiar de puesto.

Relación de trabajo

El ambiente de trabajo es de gran importancia para el desarrollo de la empresa, e involucra una serie de aspectos de gran importancia, como son:

- a) La motivación.

⁵² (Reyes Ponce, 2002)

- b) La comunicación.
- c) El trabajo en equipo.
- d) La calidad personal y de vida de todos los miembros de la organización.

Éstos entre otros, son los elementos indispensables a considerar, para contribuir a establecer un **clima organizacional** adecuado, el cual repercute fuertemente sobre la productividad.

En cuanto a motivación, es necesario considerar cuáles son las herramientas motivacionales que permitan reforzar las conductas positivas que deseamos impulsar en nuestro personal, esto es: programas deportivos; reconocimientos por desempeño y/o cumplimiento de políticas, como: la puntualidad, la asistencia, etcétera (los reconocimientos pueden ser verbales, dinero en efectivo, despensas básicas, días de asueto adicionales, etc.); programas de convivencia (asistencia de actividades culturales o deportivas, días de campo, etc.), y cualquier otro elemento que permita mantener un alto nivel de motivación entre el personal de la empresa.

En relación a la comunicación, es necesario establecer un sistema efectivo que facilite el intercambio de información entre el personal y evite o ayude a solucionar rápidamente cualquier conflicto interpersonal que pudiera surgir entre los miembros de la organización. Es necesario incluir en el sistema de comunicación los diversos tipos de información (formales e informales) y las variadas direcciones de la misma (ascendente, descendente, horizontal).

El trabajo en equipo es un aspecto crítico y relevante en el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa. Por ello, el emprendedor debe conocer las etapas de desarrollo de un equipo de trabajo y propiciar su buena implantación, así como la incorporación de los miembros.

Otro aspecto relevante en las relaciones laborales es el relativo a la calidad, pero observado desde la perspectiva del personal; esto es, en relación con la persona y su nivel de vida. En este sentido, la visión de la empresa debe considerar el desarrollo del trabajador como ser humano y, por ende, su calidad de vida (enfocándose en los niveles social, económico y cultural, suyos y de su familia).

Marco Legal de la Organización

Un negocio debe realizar actos de comercio cotidianamente para que exista como tal. No son simples operaciones de compra-venta, sino una gama infinita de posibilidades, según lo establece el Código de Comercio.

Las actividades que el Código Fiscal de la Federación establece como empresariales no difieren sustancialmente de las que señala el Código de Comercio.

Se entiende por actividades empresariales las siguientes:

1. Las comerciales, que son las que tienen ese carácter, de conformidad con las leyes federales.
2. Las industriales, entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.
3. Las agrícolas, que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos que no hayan sido objeto de transformación industrial.
4. Las ganaderas, consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos que no hayan sido objeto de transformación industrial.
5. Las de pesca, que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
6. Las silvícolas, referentes al cultivo de los bosques o montes, así como a la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de éstos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Se considera empresa para efectos fiscales a la persona física o moral que realice las actividades antes mencionadas.

La constitución de la empresa puede ser como:

Persona Física

Para determinar si las personas físicas pueden establecerse como empresarios, ya señalamos las características que menciona el Código de Comercio, así como el Código Fiscal de la Federación; sin embargo, es necesario precisar las disposiciones que señala el Código Civil para el Distrito Federal en Materia Común y para toda la república en Materia Federal, en relación con las personas físicas.

Dicho ordenamiento señala que la capacidad jurídica de las personas físicas se adquiere con el nacimiento y se pierde con la muerte, y que el mayor de edad (18 años cumplidos) tiene facultades para disponer libremente de su persona y bienes, salvo en los casos de las limitaciones que establece la ley.

El Código Civil enlista con toda precisión a las personas físicas con incapacidad natural y legal:

1. Los menores de edad.
2. Los mayores de edad privados de inteligencia por locura, idiotismo o imbecilidad, aun cuando tengan intervalos lúcidos.
3. Los sordomudos que no saben leer ni escribir.

4. Los ebrios y drogadictos consuetudinarios.

Cualquier persona física que legalmente pueda obligarse a contraer responsabilidades y tener derechos puede con libertad establecerse como empresario, es decir, crear su negocio, cumpliendo adicionalmente con las disposiciones del Código de Comercio.

En términos generales, la persona física tiene mayor amplitud para hacer negocios al no tener que cumplir con toda la serie de obligaciones formales a que le obligaría una sociedad mercantil, ya que al ser su propio patrón, ella misma decide hasta dónde debe o puede comprometerse al realizar sus negociaciones.

La clasificación para el SAT de las personas físicas es el siguiente:

- ❁ **Asalariados.** Las personas físicas que perciben salarios y demás prestaciones derivadas de un trabajo personal subordinado a disposición de un empleador, incluyendo la participación de utilidades y las indemnizaciones por separación de su empleo.
- ❁ **Honorarios (servicios profesionales).**
- ❁ **Arrendamiento de inmuebles.** Las personas que obtengan ingresos por otorgar en renta o alquiler bienes inmuebles como son: casas habitación; departamentos habitacionales; edificios; locales comerciales, bodegas, entre otros.
- ❁ **Actividades empresariales.** Quienes realicen actividades comerciales, industriales, de autotransporte, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícolas (Para tributar en este régimen no se establece un límite de ingresos).
- ❁ **Incorporación fiscal.** Los contribuyentes personas físicas que realicen actividades empresariales, que vendan bienes o presten servicios por los que no se requiera para su realización título profesional, así como aquellos que realicen las actividades señaladas y que además obtengan ingresos por sueldos o salarios, asimilados a salarios o ingresos por intereses, siempre que el total de los ingresos obtenidos en el ejercicio inmediato anterior por los conceptos mencionados, en su conjunto no hubiera excedido de la cantidad de dos millones de pesos.⁵³

Persona moral

Existen varias clases de personas morales: aquéllas que están reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles, las que prevé la Ley General de Sociedades Cooperativas y otras más que aparecen en el Código Civil para el Distrito Federal y cada uno de los códigos civiles de las entidades federativas. De las previstas en la Ley General de Sociedades Mercantiles. En el cuadro siguiente se presentan sus principales características.

⁵³ (SAT, 2014) http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/obligaciones_fiscales/Paginas/default.aspx

Sociedades mercantiles

Nombre	Mínimo de Accionistas	Capital social	Capital representado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
Sociedad Anónima (S.A.)	Dos	\$50,000.00	Acciones	Únicamente el pago de sus acciones.	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Nombre Colectivo (S.N.C.)	Sin mínimos legales	Sin mínimos legales	Acciones	Los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad.	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Comandita Simple (S.C.S.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Partes sociales	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones.	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad.
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)	No más de 50 socios	\$3,000.00	Partes sociales	Únicamente el pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad.
Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Acciones	Igual a sociedad en comandita simple.	Igual a sociedad en comandita simple.
Sociedad Cooperativa (S.C.)	Mínimo de 5 socios	Lo que aporten los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad.	Por las operaciones sociales	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata.	Asamblea general, consejo de administración, consejo de vigilancia y demás comisiones de designe la asamblea general.

Tabla 6 Sociedades mercantiles

Las sociedades se constituyen ante notario y en la misma forma se hacen constar sus modificaciones. La escritura constitutiva de una sociedad debe contener:

1. Los nombres, nacionalidades y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
2. El objeto de la sociedad.
3. Su razón social o denominación.
4. Su duración.
5. El importe del capital social.
6. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización. Cuando el capital sea variable, así se expresará, indicándose el mínimo que se fije.
7. El domicilio de la sociedad.
8. La manera conforme a la cual ha de administrar la sociedad y las facultades de los administradores.
9. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.

10. La manera de ejercer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
11. El importe del fondo de reserva.
12. Los casos en que la sociedad ha de disolverse con anticipación.
13. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no han sido designados con anticipación.

Todos los requisitos anteriores y las demás reglas que se establecen en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad, constituyen los estatutos de la misma.

Sociedades cooperativas

Adicionalmente a las sociedades mencionadas, existen las que aparecen en la Ley General de Sociedades Cooperativas que fue publicada en el *Diario Oficial de la Federación* en 1938, y que establece las reglas para la constitución, funcionamiento y disolución de este tipo de sociedades, que en términos generales, deben sujetarse a lo siguiente:

Son sociedades cooperativas aquellas que reúnen las siguientes condiciones:

1. Estar integradas por individuos de la clase trabajadora que aporten a la sociedad su trabajo personal cuando se trate de cooperativas de productores; o se aprovisionen mediante la sociedad o utilicen los servicios que ésta distribuye, cuando se trate de cooperativas de consumidores.
2. Funcionar sobre principios de igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros.
3. Funcionar con un número variable de socios nunca inferior a diez.
4. Tener capital variable y duración indefinida.
5. Conceder a cada socio un solo voto.
6. No perseguir fines de lucro.
7. Procurar el mejoramiento social y económico de sus asociados mediante la acción conjunta de éstos en una obra colectiva.
8. Repartir sus rendimientos a prorrata entre los socios en razón del tiempo trabajado por cada uno, si se trata de cooperativas de producción; y de acuerdo con el monto de las operaciones realizadas con la sociedad, en las de consumo.

Sólo serán sociedades cooperativas las que funcionen de acuerdo con la ley y estén autorizadas y registradas por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

Las sociedades cooperativas pueden adoptar los regímenes de responsabilidad limitada o suplementada de sus socios, debiendo expresar en su denominación el régimen adoptado, así como el número de su registro oficial.

Para los efectos legales, la responsabilidad es suplementada cuando los socios respondan a prorrata por las operaciones sociales, hasta por una cantidad fija, determinada en el acta constitutiva o por acuerdo de la asamblea.

La constitución de las sociedades cooperativas se deberá hacer mediante asamblea general que celebren los interesados, en la que, además de los generales de los fundadores y los nombres de las personas que hayan resultado electas para integrar por primera vez consejos y comisiones, se insertará el texto de las bases constitutivas.

Sociedades Civiles (S.C.)

Existe también otro tipo de sociedades que han sido contempladas en el Código Civil para el Distrito Federal, en materia común, y para toda la república en materia federal, publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 26 de mayo de 1928 y que establece la posibilidad de crear sociedades civiles bajo las siguientes normas:

Por un contrato de sociedad, los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter económico, pero no de especulación comercial. La aportación de los socios puede consistir en una cantidad de dinero u otros bienes. El contrato de sociedad debe constar por escrito, pero básicamente en escritura pública cuando algún socio transfiera a la sociedad bienes cuya enajenación deba hacerse en escritura pública.

El contrato de la sociedad debe contener:

1. Los nombres y apellidos de los otorgantes que son capaces de obligarse.
2. La razón social.
3. El objeto de la sociedad.
4. El importe del capital social y la aportación con que cada socio debe contribuir.

Este contrato se debe inscribir en el Registro de Sociedades Civiles para que produzca efectos contra terceros, y no se podrá modificar sino por consentimiento unánime de los socios.

Licencias y permisos para iniciar operaciones

El establecimiento o constitución de un negocio o empresa requiere el cumplimiento de ciertos requisitos y trámites legales ante autoridades gubernamentales, privadas y sociales. En el siguiente cuadro se enumeran los principales trámites que se deben realizar:

CAPÍTULO 4. PLAN DE NEGOCIOS

No.	Procedimiento	Tiempo (días)	Costo
1	<p>Obtención del permiso de uso de denominación o razón social y presentación del proyecto de escritura constitutiva en línea</p> <p>El solicitante debe obtener autorización para el uso de la denominación o razón social a través del sitio de internet www.tuempresa.gob.mx Una vez que la denominación o razón social se ha reservado, el emprendedor puede escoger al notario público de su agrado, quien se encargará de elaborar el acta constitutiva. La solicitud es presentada ante la Secretaría de Economía, quien tiene tres días hábiles para determinar si la denominación social será autorizada o no.</p>	Menos de un día (en línea)	Sin costo
2	<p>Firma del acta constitutiva ante el fedatario público. Posteriormente, el fedatario da el aviso de uso de denominación o razón social en línea e inscribe la sociedad en el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y el Registro Público de Comercio (RPC) en línea</p> <p>Si el notario público proporciona asesoría en los estatutos sociales de la compañía, los honorarios son generalmente altos, oscilando entre MXN 5,000 y MXN 11,000. El acta constitutiva y los estatutos sociales deben ser elaborados antes de ser presentados ante el notario público.</p> <p>Algunas notarias en la Ciudad de México han firmado un acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (a través del Sistema de Administración Tributaria, SAT) para otorgar el Registro Federal de Contribuyentes. El notario público también se encarga de elaborar el acta constitutiva. El notario debe ingresar el acta constitutiva en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio a través del portal www.tuempresa.gob.mx y obtener el Registro Federal de Contribuyentes en línea también.</p> <p>Por lo general, el notario toma entre 2 y 3 días en revisar los documentos y procesar el acta constitutiva final para su ejecución por las partes relevantes.</p>	2 días	MXN 24,841 [MXN 10,500 que corresponden al pago de honorarios al notario público] + [MXN 14,341 que corresponden al pago de derechos al RPC].
3	<p>Inscripción en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)</p> <p>La compañía debe registrarse en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y en el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT) y abrir una cuenta de ahorro para el retiro (AFORE) para cada uno de los empleados. El registro se debe realizar en la subdelegación administrativa del IMSS perteneciente a la empresa.</p>	1 día	Sin costo
4	<p>Registro de la compañía en el Registro de Contribuyentes en la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal</p> <p>La compañía debe registrarse en la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal, una vez que ha realizado su registro ante el IMSS. La oficina local puede ser localizada en www.finanzas.df.gob.mx. El Registro Federal de Contribuyentes y el código postal del establecimiento son requeridos para terminar este trámite.</p>	1 día	Sin costo
5	<p>Notificación a la delegación política de la apertura de un establecimiento mercantil en línea</p> <p>La notificación para operar un establecimiento mercantil se puede hacer completamente en línea a través del portal http://www.sedeco.df.gob.mx. Para actividades de bajo riesgo la autorización se recibe por correo electrónico</p>	Menos de un día (en línea)	Sin costo
6	<p>Inscripción en el Sistema de Información Empresarial (SIEM)</p> <p>El registro ante el Sistema de Información Empresarial (SIEM) ha sido obligatorio desde enero de 1997. El empresario debe contactar a la cámara que le corresponde, la cual varía dependiendo de su localización y tipo de actividad. El costo varía con el número de empleados y actividades:</p> <p>Tarifas para la industria (cuotas máximas):</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 6 o más empleados MXN 670; b. 3 a 5 empleados MXN 350; c. Hasta 2 empleados MXN 150. <p>Tarifas para comercio y servicios (cuotas máximas):</p> <ul style="list-style-type: none"> a. 4 o más empleados MXN 640; b. 3 o menos empleados MXN 300; c. Hasta 2 empleados MXN 100. 	1 día	El costo puede variar entre MXN 100 y MXN 670

Tabla 7 Trámites para la constitución de una empresa en México ⁵⁴

⁵⁴ (El Banco Mundial, 2014) <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/mexico/sub/ciudad-dem%C3%A9xico/topic/starting-a-business>

4.4.4. Estudio financiero

El estudio financiero de los proyectos de inversión, tiene como objetivo determinar la cantidad de dinero requerido para poner en marcha un negocio, estimando los recursos que se necesitarán tanto para la instalación (inversión fija y diferida), así como para el funcionamiento de la empresa (capital de trabajo).

La suma de la inversión fija y del capital de trabajo, representan la inversión total de recursos que se requieren para poner en marcha un proyecto.

Sistema contable

Toda empresa ejerce esta actividad, independientemente de si la empresa lo realizará o si lo adquirirá, el punto es determinar cuál será la forma de llevar sus registros contables, debido a que elegido un sistema no se podrá reelegir sino resulta tan conveniente como se esperó, pues en las leyes se establece que un sistema contable debe ser llevado mínimo por 5 años, y no podrá ser cambiado en ese lapso de tiempo.

Definido el tipo de sistema, se debe estructurar el catálogo de cuentas que permita identificar mejor las actividades que realiza la empresa, así mismo se puede diseñar o adaptar un software que facilite el registro de ellas y de la contabilidad en general.

Presupuestos

El presupuesto es la cuantificación de las operaciones futuras, teniendo como propósito mostrar los resultados de las operaciones programadas.

El objeto de la elaboración de los presupuestos es mostrar que la inversión que se pretende realizar al establecer una empresa, se compensa con la utilidad que se va a obtener durante el horizonte considerado para el proyecto de una pyme.

Una vez definido el objetivo que se persigue, teniendo como antecedentes el mercado, el aspecto técnico y la organización, corresponde a los presupuestos la cuantificación de todos los elementos para demostrar si es factible o no llevar a cabo el proyecto.

Estados financieros proforma

Después de haber elaborado todos los presupuestos requeridos para el proyecto, se procede a la formulación de los estados financieros proforma, los que mostrarán finalmente la situación futura en la que se encontrará la empresa de acuerdo con lo que se plantea realizar.

Los estados financieros que normalmente se presentan en este tipo de estudios son el flujo de efectivo, estado de resultados y balance general.

Proyección de flujo de efectivo

La información de entradas y salidas se requiere para elaborar lo que se conoce como flujo de efectivo, un estado financiero que muestra el total de efectivo que ingresó o salió de la empresa, durante un periodo determinado.

El flujo de efectivo permite proyectar, de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa en tiempos futuros, facilitando a la vez tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requerirán en fechas posteriores (para compra de equipo, materia prima, pago de adeudos, pago de sueldos, etc.), como de las cantidades de dinero que ingresarán a la empresa, por concepto de ventas, derechos, intereses, etcétera.

Para poder determinar y hacer la proyección del flujo de efectivo se deben considerar los siguientes aspectos.

Saldo inicial de la cuenta de flujo de efectivo. Corresponde a la cantidad de efectivo con la que se cuenta al inicio del periodo.

Entradas de operación. Es la suma de todos los ingresos o recursos de efectivo en el periodo, que corresponden al giro principal del negocio, como los que se mencionan a continuación:

- ⊗ Cuentas por cobrar.
- ⊗ Ventas de contado.
- ⊗ Otras entradas.

Salidas de operación. Es el total de todos los gastos o desembolsos de efectivo del periodo que corresponden al giro principal del negocio:

- ⊗ Cuentas por pagar.
- ⊗ Compras de contado
- ⊗ Sueldos y salarios.
- ⊗ Gastos de operación.
- ⊗ Otras Salidas.

Flujo de efectivo de operación. Es la suma de las entradas totales menos las salidas totales de operación del negocio.

Entradas de financiamiento e inversión. Son entradas de efectivo al negocio relacionadas con diferentes métodos para obtener recursos y financiar las operaciones de la empresa.

- ⊗ Préstamo bancario.
- ⊗ Aumento de capital.

- ✿ Venta de acciones.
- ✿ Otras entradas de financiamiento/inversión.

Salidas de financiamiento e inversión. Son egresos de efectivo del negocio para fomento de actividades a través de:

- ✿ Adquisición de activos.
- ✿ Pago de deuda e intereses.
- ✿ Pago de impuestos.
- ✿ Otras salidas de financiamiento.

Saldo final de flujo de efectivo. Corresponde a la cantidad de efectivo que la empresa tendrá al final del periodo, el cual consiste en el saldo inicial de efectivo, más las entradas de efectivo totales, menos las salidas de efectivo totales.

Estado de resultados

Muestra los ingresos, costos-gastos y la utilidad o pérdida resultante en el período. Los elementos que integran este estado financiero son:

- ✿ Ventas.
- ✿ Devoluciones y rebajas sobre ventas.
- ✿ Costos y gastos.
- ✿ Utilidad bruta.

En el proceso de elaboración del estado de resultados proforma son importantes los niveles de venta que nos permitirán alcanzar los objetivos de utilidad planteados. Para tal efecto, la técnica del punto de equilibrio nos sirve para determinar el momento en el cual las ventas cubren exactamente los costos, pero muestra también la magnitud de las utilidades o pérdidas que sufrirá la empresa cuando las ventas exceden o caen de ese punto.

El análisis se hace desde dos puntos de vista, el número de unidades (punto de equilibrio operativo) y el de ventas (punto de equilibrio financiero).

Estado de situación financiera o balance general

Muestra los activos, pasivos y el capital contable a una fecha determinada. Está integrado por:

- ✿ Activo
- ✿ Pasivo
- ✿ Capital Contable

El activo representa todos los bienes de una empresa, como el efectivo en caja y en bancos, las cuentas por cobrar a los clientes y otros deudores, maquinaria, equipos de transporte y otros. La clasificación de los activos se realiza de la siguiente manera:

- Activos circulantes que se integra por caja, bancos, cliente, cuentas por cobrar a deudores diversos, inventarios, impuestos en favor de.
- Activos no circulantes a fijo que se integran como maquinaria y equipos, bienes inmuebles.
- Activos diferidos que se integran como bienes y derechos que tiene la empresa que no son físicamente medibles a saber los gastos de instalación, rentas pagadas por anticipado.

Los pasivos están integrados por todas las deudas que se tienen en la empresa y están integrados por:

- Pasivos a corto plazo que son deudas que se deben cubrir antes de un año como son los impuestos por pagar, las deudas con proveedores y otras cuentas por pagar.
- Pasivo a largo plazo que son las deudas que se deben de cubrir a más de un año como son los créditos hipotecarios.

El capital contable está integrado por las aportaciones de los socios, las utilidades generadas en años anteriores y las reservas legales.

Acceso al financiamiento

Todos los recursos de la empresa son importantes e imprescindibles (tecnológicos, materiales, humanos, etc.), pero sin el dinero proporcionado por los financieros, la empresa no puede obtener ni aplicar los demás recursos.

El Sistema Financiero Mexicano ofrece a las empresas distintas alternativas para conseguir recursos. Entre las más importantes se tienen las siguientes:

Instituciones Financieras Bancarias.

Son aquellas que intermedian recursos del público ahorrador hacia los demandantes de créditos. Existen bancos de primer piso y de segundo piso. Los de primer piso son los bancos comerciales o multibancos, por la variedad de servicios que ofrecen de manera directa al público (ahorro, inversión, cheques, tarjetas de crédito, etc.) normalmente son los bancos privados. Los bancos de segundo piso, que promueven fondos de fomento y llevan a cabo algunas operaciones de primer piso, son la Banca de Desarrollo, por ejemplo: Banrural, Banobras, Nacional Financiera.

Instituciones Financieras no Bancarias.

Son aquellas que sin ser bancos prestan servicios financieros como Arrendadoras, Empresas de Factoraje, Afianzadoras, Almacenes Generales de Depósito, Uniones de Crédito y Entidades de Fomento.

Banca Múltiple.

Es una institución que engloba varias instituciones, operando de manera coordinada: Banca Comercial, Banca de Inversión, Crédito directo al Consumidor, Crédito Hipotecario y Cartera de Fomento u operaciones con recursos de Banca de Desarrollo.

El otorgamiento del crédito requiere por tanto, de ELEMENTOS DE JUICIO que se deberán obtener del solicitante y/o terceros, lo que permitirá a la parte acreedora evaluar la solvencia moral y económica, y la conveniencia, viabilidad y seguridad de la operación.

Los principales créditos que se pueden obtener con las instituciones financieras son:

1. Descuento de documentos
2. Préstamo con garantía colateral
3. Crédito comercial irrevocable
4. Préstamo prendario
5. Crédito simple
6. Préstamo de habilitación o avío
7. Préstamo refaccionario
8. Crédito hipotecario

Capital semilla

El programa da financiamiento a empresas de reciente creación o proyectos emprendedores, técnicos y financieramente viables, pero que no son sujetos de crédito en el sistema bancario comercial. Este crédito se define como la cantidad de dinero necesaria para implementar una empresa y financiar actividades claves en el proceso de su iniciación y puesta en marcha de un proyecto. Se da cuando la empresa ya está constituida y tiene cierto producto importante, pero requiere dinero para operar o para capital de trabajo. También se puede usar para estudios de mercado, nivel de factibilidad, plan de negocios y lanzamientos. Los da la Secretaría de Economía, gobiernos locales y la Secretaría de Desarrollo Económico.

Evaluación financiera para proyectos de inversión

Con la información y consideraciones de las cuatro etapas previas; estudio de mercado, técnico, organizacional y financiero, se procede a elaborar un análisis que permitirá saber si nuestro proyecto es factible y reeditará ganancias superiores a las obtenidas si se tuviese el dinero invertido en un banco, en algún otro negocio, o bien, si es capaz de cubrir las obligaciones financieras del mismo.

El análisis referido se realiza en base a diversos indicadores financieros, los más utilizados son:

- ✿ Índice de liquidez.
- ✿ Prueba del ácido.
- ✿ Razones de endeudamiento.
- ✿ Razones de eficiencia y operación.
- ✿ Rentabilidad.
- ✿ Punto de equilibrio.

Concluida la evaluación financiera del proyecto motivo de análisis, y si los resultados obtenidos, no son los deseados, entonces el proyecto queda clasificado como "no viable", y deberá descartarse.

CAPÍTULO 5

Desarrollo de Plan de Negocios

5. Plan de negocios

5.1 Naturaleza del proyecto

5.1.1. Definición del producto

Tlali se dedicara al cultivo de orquídeas phalaenopsis en invernaderos con clima, luz, humedad y temperatura controlados. Estas orquídeas se comercializaran, ofreciendo servicio y atención personalizado a cada una de las exigencias de nuestros clientes.

5.1.2. Justificación

Las orquídeas son sinónimo de elegancia y buen gusto, pero desafortunadamente se encuentran poco accesibles para nuestro consumidor final.

Tlali surge con la finalidad de proporcionar un servicio de alta calidad, ofreciendo distribución de orquídeas al mayoreo y menudeo, de acuerdo a cada una de las necesidades de nuestros clientes.

Confiamos en Tlali que la cercanía con nuestros clientes brindaría una mejor calidad de servicio, optimizando nuestros canales de distribución mejorando costos y tiempos de entrega.

5.1.3. Nombre de la empresa

Tlali, Sociedad Anónima de Capital Variable

5.1.4. Descripción de la empresa

Tipo de empresa

Sector	11. Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza.
Subsector	111. Agricultura
Rama	1114. Cultivo en invernaderos y viveros, y floricultura
Subraya	11142. Floricultura, y otros cultivos de productos no alimenticios en invernaderos y viveros.
Clase de Actividad	111422. Floricultura en invernadero

Tabla 8 Clasificación según SCIAN 2013⁵⁵

⁵⁵ (SCIAN, 2013) Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte.

5.1.5. Misión

En Tlali enfocamos nuestros esfuerzos para producir las más bellas orquídeas, con los mejores estándares de calidad, cuidando satisfacer tus sueños a través de nosotros.

5.1.6. Visión

Posicionarnos como empresa líder en el mercado mexicano de flores ofreciendo las mejores orquídeas del mercado contando con un equipo de trabajo efectivo, en un ambiente de colaboración y con los mejores estándares de calidad para garantizar seguridad a nuestros clientes y el crecimiento continuo de Tlali.

5.1.7. Valores

Responsabilidad, honestidad, puntualidad, y primordialmente calidad.

Cada valor se refleja en el servicio y la excelente relación que mantenemos con nuestros clientes, garantizando la mejor calidad en nuestras flores y orquídeas, así como la satisfacción de nuestros clientes.

5.1.8. Eslogan y logotipo

Se tienen opciones de eslogan y logotipo. Nos decidiremos por el más aceptado después de aplicar una encuesta a nuestros posibles clientes.

1. Embellecemos tu vida, dándole elegancia
2. Cultivando los mejores momentos de tu vida
3. Embelleciendo tus sueños
4. Haciendo realidad tus sueños



5.1.9. Objetivos

- A corto plazo dar a conocer nuestro producto y posicionarnos satisfactoriamente para lograr cubrir un mercado más amplio.
- En un mediano plazo se busca obtener una captación del 40% en Distrito Federal y zona metropolitana para ser un punto de referencia de nuestro

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

producto teniendo los más altos estándares de calidad y ofreciendo un excelente servicio a nuestros clientes.

- ✿ En un largo plazo se planea ser la empresa número uno en la producción y comercialización de orquídeas en el Distrito Federal y área metropolitana maximizando los recursos con el fin de lograr el crecimiento deseado.

5.1.10. Ventajas competitivas

- ✿ Nuestro producto cuenta con los más altos estándares de calidad del mercado.
- ✿ Ofrecemos servicio y atención personalizada a cada uno de nuestros clientes.
- ✿ Disponibilidad de mano de obra, clima, disponibilidad de agua.
- ✿ Utilización de la mejor tecnología agrícola para garantizar la calidad de la producción.

5.1.11. Análisis de la industria o sector

La demanda mundial de flores y follajes, representa para el sector una importante oportunidad de crecimiento para la próxima década, por ello la actividad de México muestra aumentos desde cinco y siete por ciento anual de la superficie sembrada. El sector ha crecido porque el consumo interno ha mantenido a los productores existentes, el estancamiento de precio también ha generado que sea de mayor acceso.

La producción de ornamentales es un área económica de gran importancia en México, y se desarrolla favorablemente gracias a que México cuenta con los agrosistemas propicios para el desarrollo de diferentes especies florícolas.

En el país los productos ornamentales han ganado terreno en cuanto a exportaciones y al valor de la producción. En 2011 el valor de la floricultura fue de cinco mil 646 millones de pesos, lo cual equivale a 82% del valor total de la producción del frijol para ese mismo (seis mil 890 millones de pesos).

Por otro lado en el período 2003-2011, el valor de las exportaciones de ornamentales creció a un ritmo de 1.8% anualmente; para el último año, el comercio exterior de flores significó 26 millones 96 mil dólares, siendo Estados Unidos y Canadá los principales compradores de productos como la rosa, gladiola, gerbera, ave del paraíso, clavel, statice y margarita.

Durante 2011, la superficie destinada al cultivo de la flor y plantas en maceta fue de 18 mil 629 hectáreas; entre los estados con mayor participación por el valor de la producción de este cultivo destacaron Estado de México, Puebla, Morelos, Distrito Federal, Baja California y Jalisco, pero sólo el primero aporta tres de cada cinco pesos del valor total.

Cabe mencionar que 80% de la producción total se destina a abastecer el mercado interno y 20% a las exportaciones, México cuenta con una ventana de oportunidad en el mercado europeo, ya que la demanda de flores se ha acrecentado en los últimos años.

Con estas estadísticas tenemos la certeza que con el adecuado uso de tecnología agrícola y con la ventaja del clima podremos desarrollar nuestro producto satisfactoriamente.

5.2. Estudio de mercado

5.2.1. Objetivos del estudio

Objetivo general

Medir la aceptación de nuestros clientes para conocer las características y necesidades de los mismos.

Objetivos específicos

1. Identificar nuestro nicho de mercado, para realizar un análisis de mercadeo.
2. Penetrar exitosamente el mercado de producción y comercialización de orquídeas.
3. Dar a conocer nuestro producto.
4. Identificar los elementos necesarios para elaborar un plan de ventas exitoso.

5.2.3. Análisis de la oferta

El sector hortícola ornamental en México representa una gran oportunidad en la promoción y desarrollo en la floricultura, principalmente es derivado a que el Gobierno otorga descuentos fiscales para empresas del giro agrícola, o bien, incluso al momento de financiar un proyecto diversas Financieras (tales como NAFINSA) se inclinan regularmente por proyectos de micros, pequeñas y medianas empresas que incentiven el bienestar y desarrollo en el campo.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

Derivado de estas variables, así como son considerables los beneficios a Tlali, lo será de igual forma para nuestra competencia.

En el análisis de mercado nos interesa saber cuál es nuestra competencia directa e indirecta y lo que Tlali está dispuesto a realizar por mantener nuestros precios dentro del mercado. Nuestra competencia directa son aquellos productores de orquídeas y vendedores locales que interesan principalmente a nuestros consumidores finales, que si bien existen pocos productores a nivel nacional, existen otros tipos de oferentes indirectos tales como los productores anuarios, bromelias, heliconias, etc. que todos en conjunto buscan el mismo objetivo (detectar mercados insatisfechos) e integrar esfuerzos para cumplir con los requerimientos en cuanto a calidad y entrega oportuna.

En Tlali estamos dispuestos a contrarrestar el mercado acortando nuestros canales de distribución, para que de ésta manera, los costos sean más considerables respecto a la competencia y la entrega de nuestro producto sea más efectiva. Además de ello, buscaremos estar en las mejores condiciones climatológicas con la finalidad de que la inversión técnica inicial sea contrarrestada por las condiciones físicas naturales.

5.2.4. Análisis de la demanda

De acuerdo con información de INEGI, con cifras del mes de Enero del 2015 la población económicamente activa representa un 48.8% de la totalidad. Para Tlali es de suma importancia éste porcentaje, ya que representa aquellas personas solventes con capacidad de decisión de compra que estarían dispuestos a gastar en un bien o servicio. Los consumidores de Tlali deben de ser personas con ingresos superiores a los mínimos, ya que una planta orquídea se encuentra por encima de los \$100.00 para el consumidor final. El mercado que responde a Tlali es de hombres y mujeres mayores de 21 años, con ingresos económicos superiores a la clase media.

La producción que responde a la demanda de orquídeas es de tipo estacional, debido a que se encuentra asociada a cierto tipo de festividades o eventos especiales que motivan la compra de éste tipo de producto. Una de las principales características que se busca en el mercado meta es que el consumidor final se encuentre altamente interesado en un producto de calidad, que en el precio. Buscamos sensibilizar tanto a nuestros consumidores finales, como intermediarios para involucrarnos en sus deseos personales al momento de obsequiar nuestro producto, o bien, embellecer un espacio.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

5.2.5. Análisis FODA

		Pueden generar PROBLEMAS		Pueden generar VENTAJAS COMPETITIVAS		
INTERNAS	D	Debilidades		F	Fortalezas	
	1	Falta de experiencia practica en el sector de la produccion de orquideas.		1	Es muy común que ese tipo de empresas logre subsistir con un mínimo de personal, y por lo tanto requiere de una inversión menor	
	2	El no llevar a cabo adecuadamente los procesos de producción, conllevaría a que la planta contraiga una enfermedad, y en ocasiones llevarla a la muerte, o bien contagiar a otras plantas		2	El mantener excelentes relaciones comerciales nos permitirá escalar en diversos canales de distribución y nos brindaría mayor apertura comercial	
	3	La rotación del producto es muy lento debido a que el crecimiento de la planta es lento		3	Los avances tecnológicos han acortado de manera considerable los procesos y tiempos estimados de producción	
	4	Las orquídeas en general son plantas que requieren de mayor cuidado y observación constante cuando están en proceso de crecimiento, lo que requiere de una mayor inversión		4	Una vez que las orquídeas se encuentran adaptadas al medio, no requieren de mucho riego por lo que los cuidados que le tenga el cliente no sería tan detallado	
	5	Tlali no cuenta con diversos tipos de productos, es decir, no cuenta con un producto estrella, perro o vaca, ya que se produce específicamente orquídeas		5	Las orquídeas son las flores de mayor preferencia por los diseñadores de interiores de cualquier tipo de espacios. Por lo que brindan una mayor apertura de mercado	
Procedentes del ENTORNO	A	Amenazas		O	Oportunidades	
	1	La presencia de desastres naturales (heladas, aluviones, fenómenos naturales , etc.)		1	La principal fortaleza de Tlali es que es un producto en donde el nivel de la oferta es menor a la demanda, por lo que contamos con un gran sector de mercado	
	2	Competencia ya posicionada en el mercado		2	Debido a que es una empresa extractiva, perteneciente a la floricultura, el Gobierno extiende distintos programas de financiamientos para fomentar el campo	
	3	Los consumidores de orquídeas reconocen la calidad de las orquídeas en empresas extranjeras, por lo que muchas de ellas son importadas		3	Desarrollo rural (creacion de empresas y fuentes de empleo).	
	4	La compra de orquídeas es afectada por la crisis economica generalizada en el pais.		4	Buena aceptacion por el mercado local.	
	5	Plagas y enfermedades que afectan la producción		5	Mercado potencial. Predisposicion de los clientes a la compra de orquideas al precio justo.	

Ilustración 12 Análisis FODA Tlali SA de CV

5.2.6. Determinación de la muestra.

Debido a que tenemos con exactitud el total de la población objetivo, utilizamos la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{E^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

En donde:

n = es el tamaño de la muestra;

Z = es el nivel de confianza;

p = es la variabilidad positiva;

q = es la variabilidad negativa;

N = es el tamaño de la población;

E = es la precisión o el error.

Sustitución:

$n = ?$

$Z = 1.96$ se requiere un nivel de confianza del 90% de que ocurra el evento, mi

nivel de confianza (Z) es igual a 1.96

$p = 50\%$ Probabilidad de que ocurra el evento

$q = 50\%$ Probabilidad de que no ocurra el evento

$e = 5\%$ de error quitando el nivel de confianza de 90%

$N = 4,304,579$

$$n = \frac{1.96^2 (0.50)(0.50) 4,304,579}{(0.05)^2 (4,304,579 - 1) + (1.96)^2 (0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{4,134,117.67}{10,761.45 + 0.96}$$

$$n = \frac{4,134,117.67}{10,762.41}$$

$$\underline{n} = 384$$

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

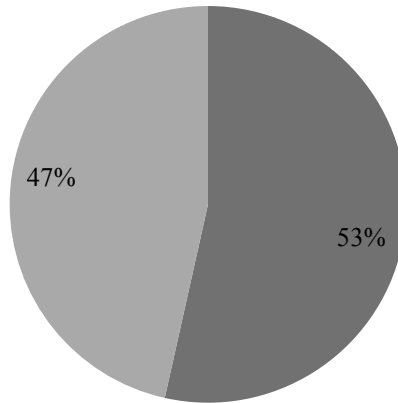
9. ¿Considera usted importante la presentación de las orquídeas?
A) SI B) No (Pase a la pregunta 11)
10. ¿Cómo prefiere que sea la presentación?
A) Madera
B) Cristal
C) Plástico
D) Porcelana
11. Al adquirir una empresa, ¿Cómo le gustaría que le brindarán el servicio?
A) En la empresa la empresa comercializadora
B) En su domicilio
C) En un local especializado en flores
12. ¿Cuál de los siguientes slogans crees que es más apropiado para una empresa comercializadora de orquídeas?
A) Cultivando los mejores momentos de tu vida
B) Embelleciendo tus sueños
C) Embellecemos tu vida, dándole elegancia
13. ¿Cuál de los siguientes crees que es más adecuado para una empresa comercializadora de orquídeas?



Resultados

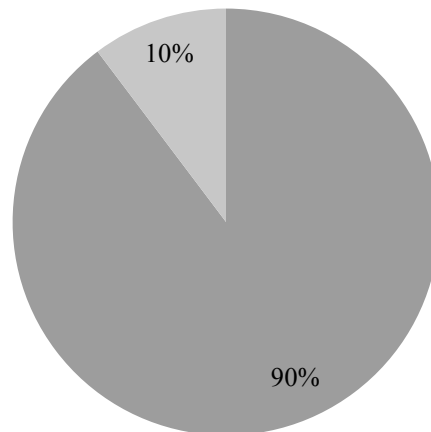
1. ¿Estaría dispuesto a gastar en flores, específicamente en orquídeas?

■ SI ■ NO



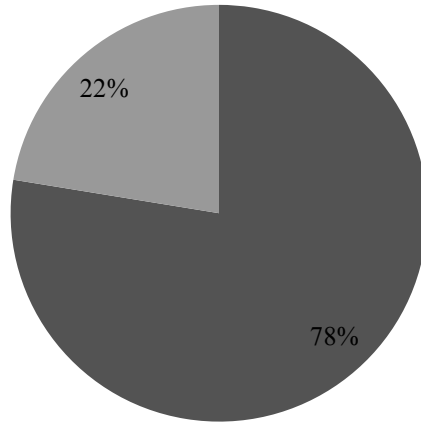
2. ¿En que ocasiones estaría dispuesto a hacerlo?

■ PARA REGALO ■ PARA ADORNAR



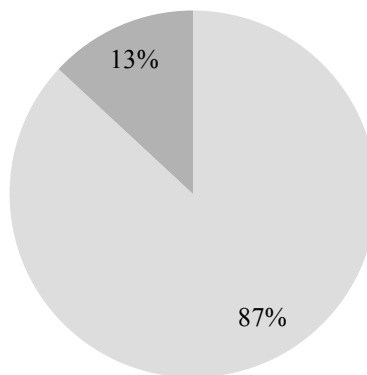
3. ¿Para usted es importante y necesario regalar flores?

■ SI ■ NO



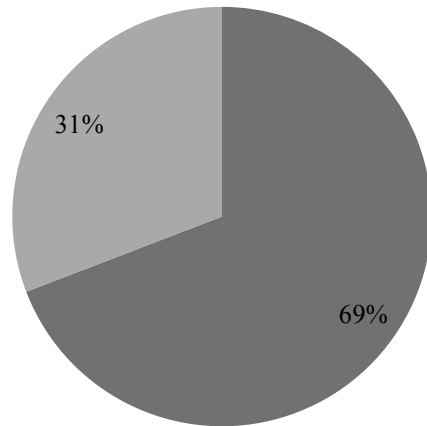
4. ¿Conoce usted la existencia de las orquídeas?

■ SI ■ NO

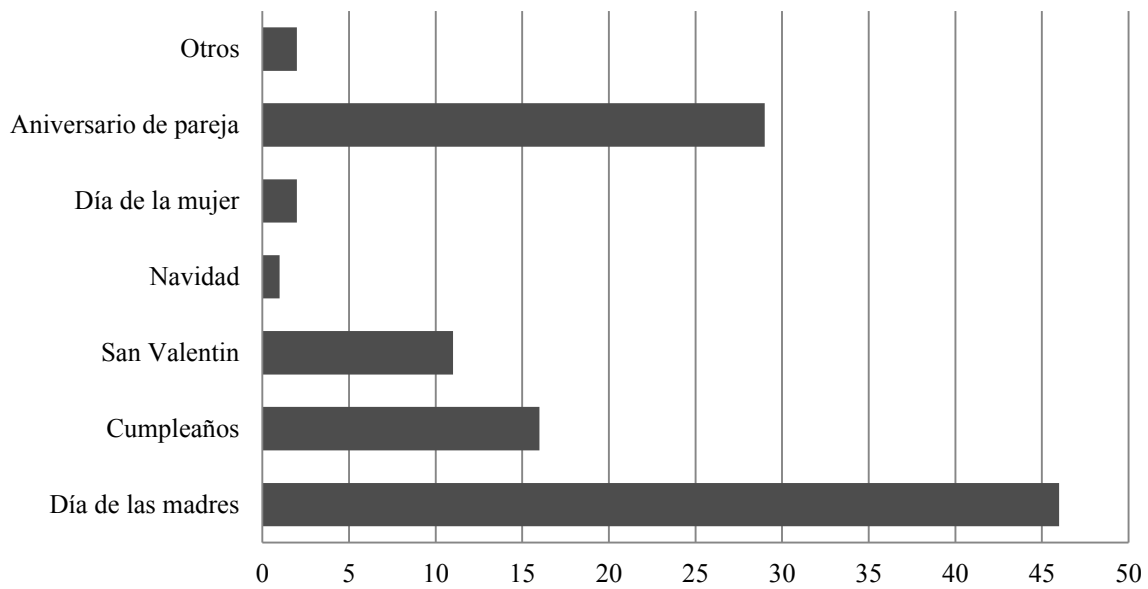


5. ¿Compra usted orquídeas para sus seres queridos?

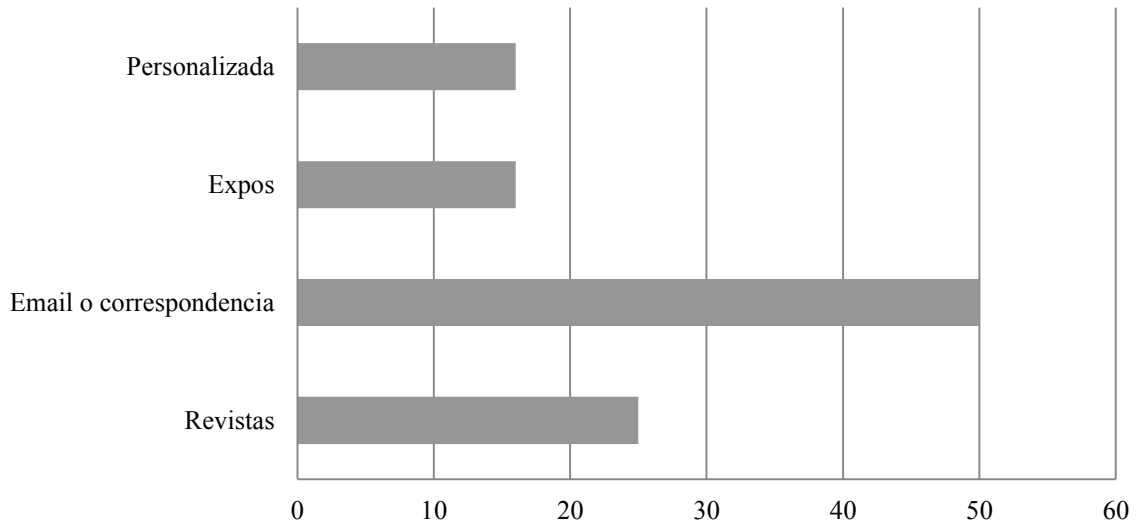
■ SI ■ NO



6. ¿En qué ocasiones especiales prefiere regalar orquídeas?

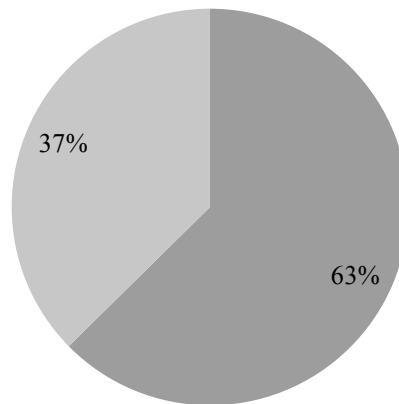


7. ¿Por qué medios le gustaría recibir información de nuestras orquídeas?



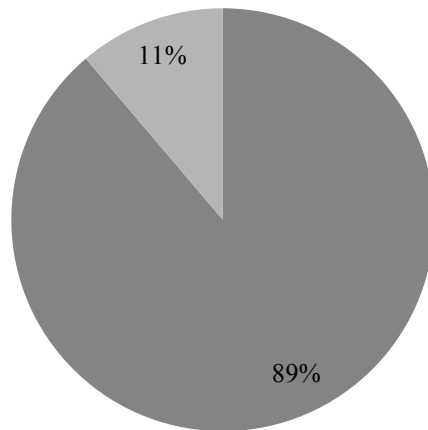
8. ¿Le gustaría a usted adornar algún evento con orquídeas?

■ SI ■ NO

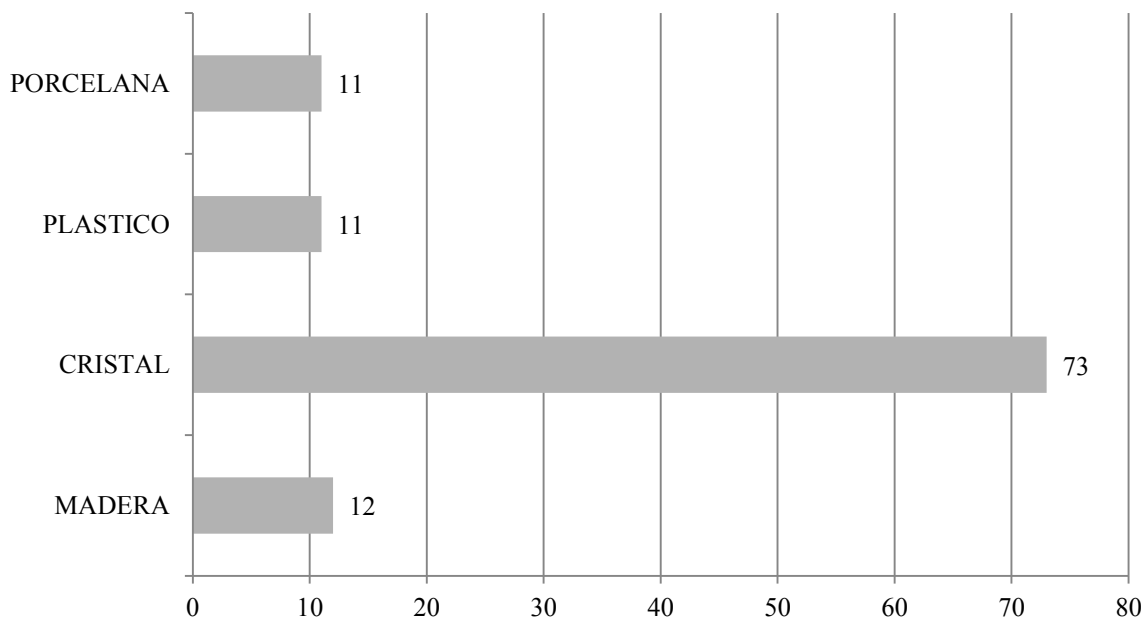


9. ¿Considera usted importante la presentación de las orquídeas?

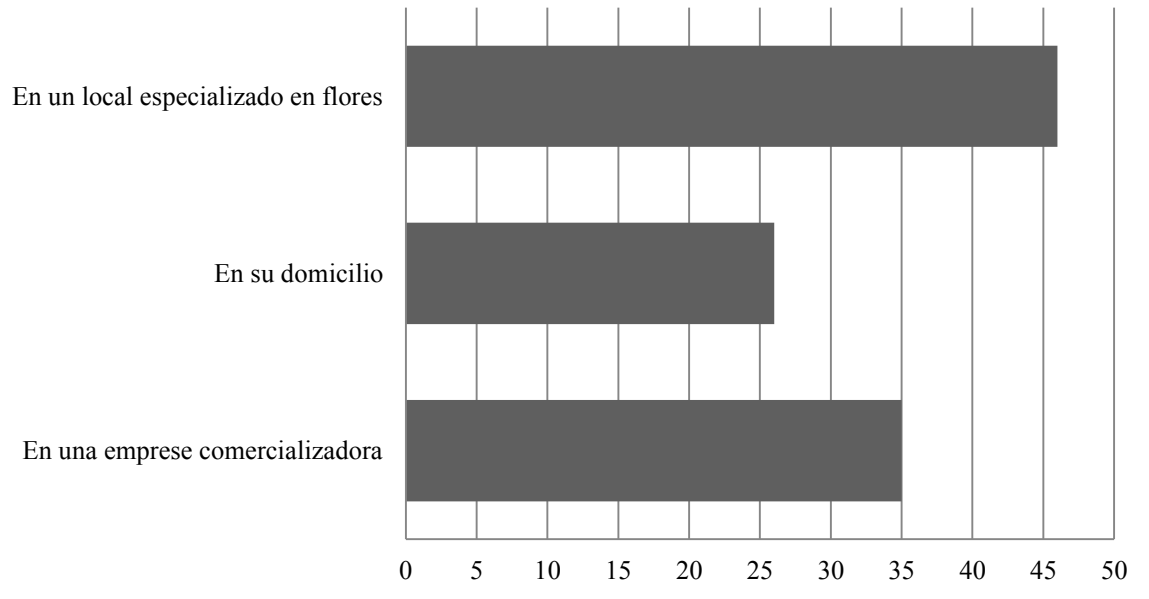
■ SI ■ NO



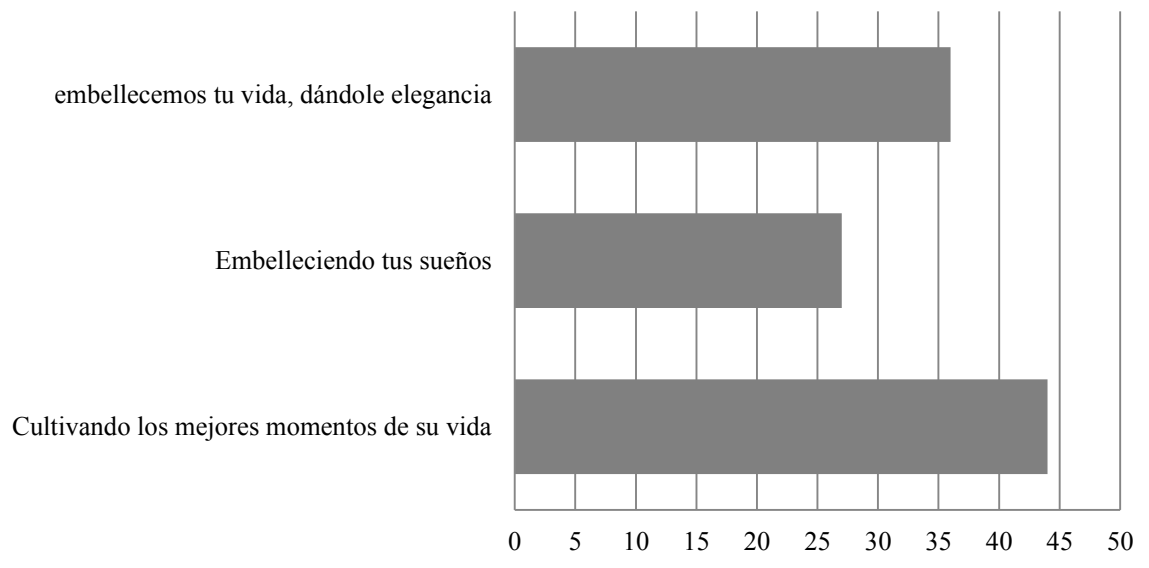
10. ¿Cómo prefiere que sea la presentación?

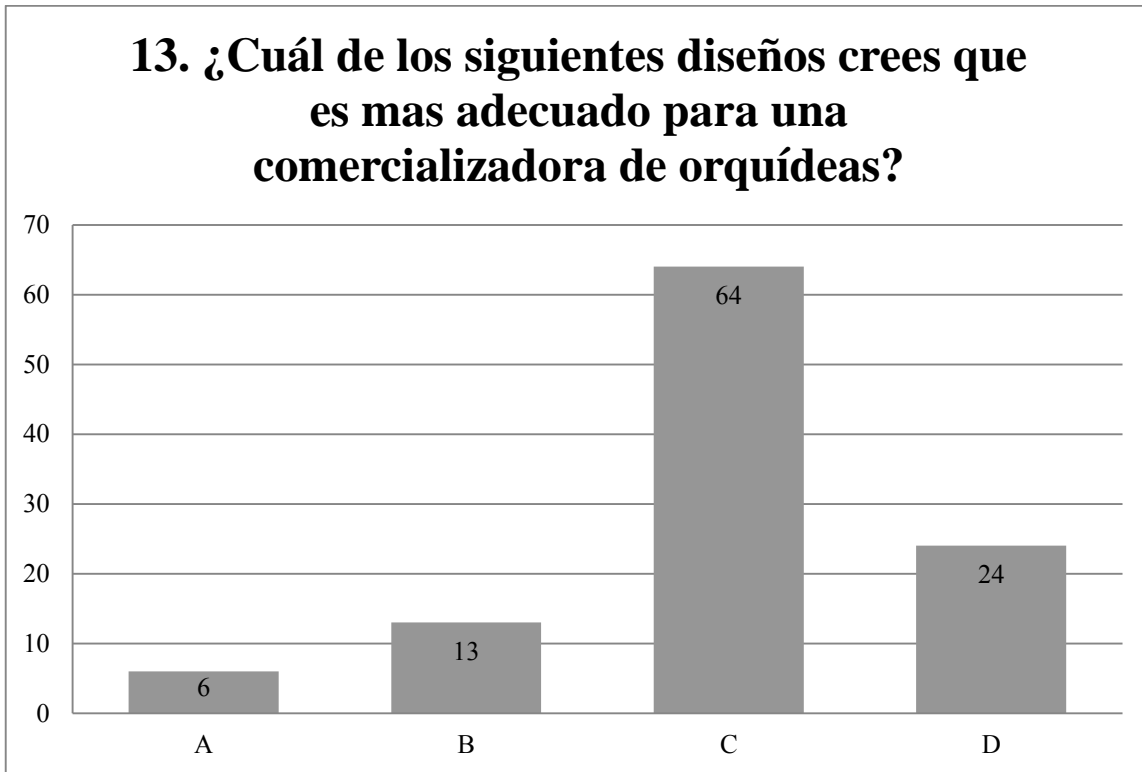


11. Al adquirir una empresa ¿Cómo le gustaría que se le brindará el servicio?



12. ¿Cuál de los siguientes slogans crees que es mas apropiado para una empresa comercializadora de orquídeas?





Conclusiones

En el presente estudio de mercado se realizaron un total de 384 entrevistas personales a hombres y mujeres mayores de 18 años con poder de decisión y solvencia económica. El 45% de los entrevistados son de género femenino, por lo que el restante de 55% pertenece al género masculino.

En la pregunta inicial a los entrevistados se les cuestionó si estarían dispuestos a gastar en flores, específicamente orquídeas y el 53% respondió de forma favorable, mientras que el 47% respondió en forma negativa, por lo que consideramos que el negocio es rentable y con buenas estrategias de venta podríamos ampliar el rango del mercado.

En el siguiente reactivo se les pregunto en qué ocasiones estarían dispuestos a gastar en orquídeas y con un 90% afirmaron como regalo, por lo que el restante aseguro que gastaría en orquídeas solo para adornar, por tanto se tomará en cuenta como una oportunidad de vender nuestro producto a empresas dedicadas a eventos sociales (como bodas, bautizos y quince años) y estudio de diseño de interiores.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

El porcentaje de las personas que respondieron que estaban dispuestos a obsequiar orquídeas a sus seres queridos, es del 69% resultan el día de las madres como el evento más representativo para obsequiar orquídeas.

De las personas entrevistadas la mayoría preferirían recibir información de nuestro producto a través de email o correspondencia, lo que se tomara en cuenta para la promoción y publicidad que se necesita.

Además resulto que es de suma importancia la presentación de las orquídeas y es con cristal la presentación favorita de los clientes, aunque podrían considerarse otros materiales como la porcelana o madera para su presentación.

Para elegir nuestro eslogan logotipo a utilizar en Tlali se consultó a nuestros posibles consumidores cual era de su preferencia. Siendo “Cultivando los mejores momentos de tu vida” y el siguiente logotipo como los más cautivadores.⁵⁶



5.2.8. Mezcla de marketing

Producto

En Tlali somos una empresa mexicana especializada en la producción venta y distribución de orquídeas phalaenopsis. Nos encontramos ubicados dentro del sector primario, específicamente en agricultura que INEGI señala como el conjunto de actividades relacionadas con el manejo o explotación de la tierra con objeto de cosechar la producción de cultivos anuales (primavera-verano y otoño-invierno) o perennes.

Todas las plantas que ofrecemos se han cultivado desde nuestro propio vivero, por lo que brinda una mejor calidad en el cuerpo y raíces de la planta, y el cliente tendrá la seguridad de que adquiere una planta sana.

⁵⁶ Logotipo creado por la Lic. Meztli Pedroza Sánchez

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

Conocemos las exigencias de nuestros clientes, por lo que para la venta de nuestras orquídeas, ofrecemos las más exquisitas formas de presentación de acuerdo con las exigencias, que pueden ir desde el distinto tipo de materiales con las que se presenta (madera, cristal, porcelana, etc.) hasta el envío por motivo de regalo.

Además de ello, brindaremos en cada una de nuestras ventas un manual de cuidado, en el cual se especifica al cliente las condiciones naturales con las cuales se debe de tratar a cada una de nuestras orquídeas, asegurando con ello una vida más sana.

Promoción

¿Cómo lo conocerán y comprarán los clientes?

Para llegar a cada uno de nuestros clientes contaremos con nuestra página de internet en donde exhibiremos nuestra empresa e imágenes de presentaciones del producto en sus distintas modalidades, que adecuaremos a las necesidades del cliente. Así mismo, contaremos con cuentas en las principales redes sociales (tales como Facebook, twitter e instagram) en donde se les dará a conocer a los clientes de nuestras promociones mensuales, talleres de cuidado a orquídeas y talleres de manualidades para la presentación de las mismas. También contaremos con promociones por medio de correo electrónico en donde presentando una clave, podrán obtener mayores beneficios para nuestros clientes cautivos, así como envío de encuestas de evaluación de calidad de nuestro servicio.

Existen diversas exposiciones especializadas en orquídeas y floricultura, por lo que asistiremos a ellas dando a conocer nuestra marca y producto, así como los beneficios de contratar con nosotros en eventos especializados como bodas o quince años. Otros de los medios que utilizaremos será presentar nuestra publicidad en revistas especializadas en flores, tales como “flores y plantas” y “de riego”.

Para finalizar, una de las principales promociones será en la compra de una de nuestras plantas daremos cursos de cuidado y arreglo de éstas, los cuales no tendrán costo alguno y serán de forma eventual.

Plaza

¿Cómo se los haré llegar?

Para la producción de las plantas contaremos con un vivero, sin embargo, la venta se realizara en un local que lo ubicaremos de acuerdo a las condiciones sociales que requerimos para nuestros consumidores finales. Por otra parte, para nuestros intermediarios, la venta será directa desde nuestro vivero con la finalidad de evitar los gastos de traslación y almacenaje.

Precio

¿Cuánto pagaran por él?

El establecimiento del precio es de suma importancia, pues éste influye más en la percepción que tiene el consumidor final sobre nuestro producto. Nunca se debe olvidar a qué tipo de mercado se orienta el producto. Debe considerarse si lo que busca el consumidor es la calidad, sin importar mucho el precio o si el precio es una de las variables de decisión principales.

Es importante a considerar el precio de introducción al mercado ya que en Tlali hemos considerado un precio de introducción un poco por debajo de la competencia, ello con la finalidad de darnos a conocer y establecer fidelidad en nuestros clientes.

Algunas de las promociones que llevaremos a cabo en un mediano plazo será el descuento por pronto pago para nuestros intermediarios.

Análisis de precios respecto la competencia		
Alto respecto a la competencia \$450.00	Igual respecto al de la competencia \$350.00	Menor respecto a la competencia \$250.00

Tabla 9 Análisis de precios respecto a la competencia

Canales de distribución

Dentro de la Ciudad de México, los productores de orquídeas se encuentran en al menos una hora por lo que dificulta su pronta entrega y la calidad de la planta comienza a ponerse en duda por las condiciones climáticas que a ésta aqueja. Es por ello que en Tlali la idea es acortar los canales de distribución con la idea de no alterar el estado físico de la planta. Los modelos que presentaremos, serán los siguientes:

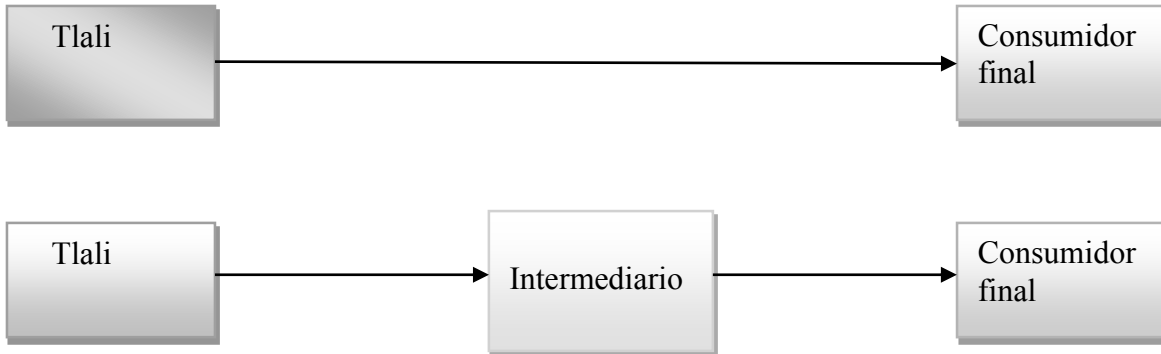


Ilustración 13 Canales de distribución Tlali SA de CV

En el primer diseño se muestra que el producto se desplaza de nosotros como productores a nuestro mercado final o meta. Con ello evitaremos la elevación de costos por almacenaje y el tener un trato directo con la planta nos permitirá mantenerla sana y con tiempos de respuesta más oportunas. Es importante mencionar que el estar cerca de nuestros consumidores, nos permitirá mantener un flujo de la información más asertiva en cuanto a sus necesidades y deseos ya que el flujo de la información será directo y no permitiría la manipulación del mensaje.

Por otra parte, en nuestro segundo diseño, se presenta un nivel de escalonamiento con la idea de manejar a un intermediario. Éste tendrá la finalidad de buscar otras redes de venta y ampliar los horizontes de Tlali, el mercado que se piensa para éste diseño es de planeación de eventos especiales, tales como una boda. En ella se planea la venta a diseñadores, otorgándoles descuentos por volumen de pedido y concretar relaciones comerciales con nuestros consumidores finales.

Ambas redes nos permitirán eficientar el traslado de nuestro producto, evitar almacenaje y mejorar nuestros costos frente a nuestra competencia directa e indirecta.

5.3. Estudio Técnico

5.3.1. Objetivos

General

En Tlali trabajamos para proyectar cada uno de los deseos de nuestros clientes, brindándoles una completa satisfacción visual en cuanto a la calidad de nuestras plantas y tiempos de respuesta. Mantenemos la firme convicción de que trabajar con el mejor equipo y utilizando las nuevas y mejores técnicas de producción nos ayudará a permanecer dentro del mercado.

Específicos

1. Manejar un estricto nivel de control de calidad en cuanto a temperatura y ambiente para que nuestras plantas crezcan sanas y armoniosamente.
2. Identificar nuestros proveedores de insumos claves que nos ayudarán a disminuir costos y elevar la calidad de nuestras plantas.
3. Identificar los tiempos de floración con la oportunidad de que la rotación del producto se lleve a cabo en el menor tiempo posible.
4. Evitar en gran medida el almacenaje de nuestras plantas para contraer la elevación de costos

5.3.2. Producto

Las orquídeas, pertenecen a la familia Orchidaceae, la cual es la más grande de todas las plantas que producen flores. El cálculo fluctúa entre 17.000 y 35.000 especies conocidas de monocotiledóneas, herbáceas y perennes. Se estima, que esto representa un 10% de todas las plantas superiores; mismas que se agrupan dentro de 650 a 900 géneros.

Referente al color existe gran diversidad, todos los colores con excepción del negro, se encuentran representados entre estas flores, incluyendo verde, café y lila en varios tonos. Pocas orquídeas tienen flores de un solo color. Casi todas presentan colores distribuidas en una casi indescriptible cantidad de formas, manchas, parches, matizadas, puntos y rayas, etc.

Ecológicamente las orquídeas son multifacéticas lo que favorece su amplia distribución. Muchas viven sobre troncos a ramas (epífitas), Otras sobre piedras (litófitas) a directamente en el suelo (terrestre).⁵⁷

⁵⁷ (Asociación Mexicana de Orquideología, 2013) <http://amo.com.mx/toc.htm>

Phalaenopsis

Constituyen la familia de orquídeas más populares y conocidas. Estas orquídeas deben su nombre a su similitud con las mariposas: “Phalaena= mariposa” y “Opsi= parecido”. Esta denominación fue dada en 1752 por el botánico C.L. Blume al observar su gran parecido a una especie de polillas tropicales cuando éstas estaban en vuelo. Las phalaenopsis son originarias de Filipinas, zonas de Asia, Australia y también algunas zonas de África.

Como muchas otras especies de orquídeas, las phalaenopsis son epifitas, es decir, crecen en las ramas de los árboles o en medio de las rocas. Por tanto, sus raíces no están hechas para buscar la tierra sino para agarrarse a cualquier estructura o soporte natural y captar los nutrientes a partir del agua de lluvia y la materia orgánica que ésta va arrastrando al deslizarse por los árboles y ramas.

Partes de la planta

Las orquídeas vistas como un grupo, muestran una gran variabilidad morfológica. Esas modificaciones en raíces, tallos y hojas, les permite vivir en los más diversos ambientes.

Raíces

El sistema radical de las orquídeas, tiene notables modificaciones del tipo normal de raíz. Sin embargo, al igual que en el resto de las plantas es un órgano vital para el anclaje de la planta y la absorción de nutrientes. En las orquídeas terrestres, las raíces son estructuras alargadas y ramificantes, cubiertas de pelillos absorbentes. Están cubiertas por hifas (filamentos de los hongos asociados) que las penetran y forman dentro de las raíces unos nódulos.

Las raíces de las epifitas son aún más especializadas que las de las orquídeas terrestres. En ellas, muchos pelillos radicales se han sustituido por una funda de células muertas, esponjosas, que se llama le “velamen”, el cual facilita la absorción de agua y minerales del aire, agua de lluvia o de la superficie de los troncos en que crece.

En las epifitas, las raíces pueden originarse en cualquier punto del tallo, en todas direcciones y no sólo hacia abajo. Su tendencia positiva a hacer contacto, les permite servir de soporte, además, estas raíces pueden foto sintetizar, la cual explica la coloración verdosa de sus puntas.

Tallos

En muchas especies terrestres, los tallos subterráneos se comprimen y abultan a manera de tubérculos. En los tallos aéreos, comunes de las epífitas, también se almacenan agua y nutrientes y por, eso pueden aparecer abultados. Estos pseudo bulbos, pueden estar, formados por un solo entrenudo como el género *Oncidium* o por varios entrenudos como el género *Dendrobium*; pueden ser pequeños o enormes y de formas muy variadas: esféricos, ovalados, comprimidos, lisos o acostillados, etc.

Del extremo apical o de su parte media, en un pseudobulbo se originan una o más hojas. Los pedúnculos de las inflorescencias se originan en la base, parte media o extremo apical del pseudobulbo.

Hojas

En la familia Orchidaceae, las hojas siempre son simples (es decir no están divididas), sus márgenes son enteros (no tienen espinas, ni son aserrados), y por lo general son angostas y alargadas.

En muchas especies terrestres, las hojas son membranosas y delgadas propensas al ataque por insectos. En las epífitas, la regla general es la de tener hojas gruesas, con una cutícula de cierto espesor y encerada, que les permite resistir no sólo la depredación por insectos, sino también los fuertes vientos secos de los trópicos y subtrópicos.

Muchas orquídeas (*Brasavola* sp., *Oncidium* sp.), poseen hojas muy gruesas que sirven para almacenar agua. Numerosas especies que habitan lugares muy calientes e insolados, tienen hojas casi cilíndricas, lo que les permite reducir la relación superficial del volumen y evitar así el sobrecalentamiento y la deshidratación.

Flor

La flor es el principal ornamento de las orquídeas y presenta la siguiente estructura básica:

Sépalos

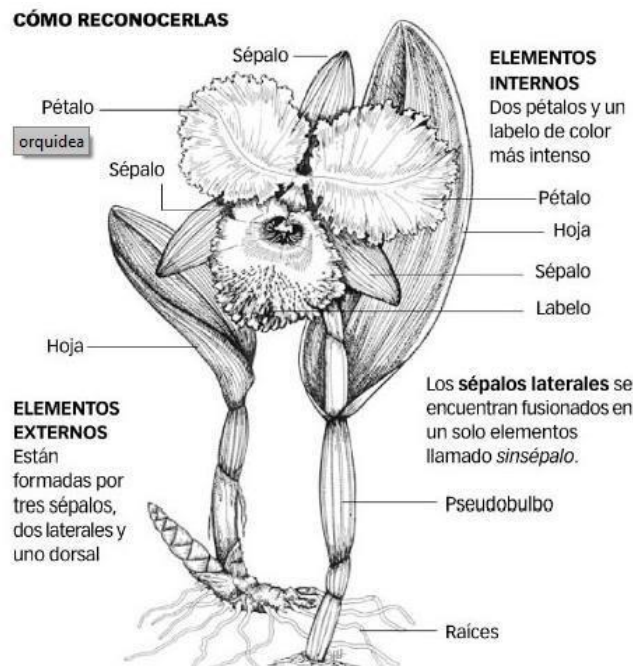
Los sépalos son por lo general órganos desprovistos de clorofila que forman la funda del capullo y que protegen así la flor. Cuando ésta se abre, los sépalos sirven como órganos de atracción junto con los pétalos. El tamaño y forma de

estos es variable según la especie, aunque es normal que, en una misma flor los sépalos sean casi idénticos entre sí.

Pétalos

Dentro de los sépalos está una segunda serie de segmentos, llamados pétalos, dos de ellos laterales y simétricos y uno central llamado labelo o labium, usualmente mayor y más complejo. Su forma y color, cambia de acuerdo al género, por la que es un aspecto muy importante que se toma en cuenta para la creación de nuevos híbridos. Como los sépalos, los pétalos sirven para atraer polinizadores a la planta, especialmente el labelo, que funciona como plataforma para el aterrizaje de los visitantes, por la cual difiere en forma, tamaño, color y fragancia de los otros pétalos. Este pétalo modificado le da al estereotipo de la flor de orquídea su forma y simetría bilateral característica.

A continuación se muestra la imagen de las partes de planta⁵⁸



Aparato reproductor

La diferencia más significativa entre las orquídeas y otras flores es su aparato reproductivo. Las flores son bisexuales a perfectas, ya que en cada una están presentes los órganos masculinos y femeninos de la reproducción.

⁵⁸ (Arroyo, 2005) <http://turrusta.blogspot.mx/2009/05/formulas-para-hacer-el-medio-para-la.html>

5.3.3. Macro localización

En Tlali pensamos que lo más importante es reducir los gastos de traslación de insumos e inversión de material tecnológico, y es por ello que nos hemos situado en Cuernavaca Morelos, ello ya que su cercanía con Xochimilco es inmediata, así como el ingreso a nuestro mercado meta. Además de ello cuenta con el clima, la humedad y luminosidad ideales para que nuestras plantas crezcan sanas.

Cuernavaca presenta una temporada de lluvias desde mediados del mes de mayo hasta fines del mes de octubre lo cual facilita el riego, con fuertes chubascos y tormentas principalmente por la noche, presentando un régimen de lluvias de 1,200 mm anuales en promedio y una temperatura media anual es de 21.5 °C, estas condiciones la convierten en la más cálida y lluviosa de las ciudades del centro del país. Los meses más cálidos son abril y mayo con una temperatura que alcanza hasta los 34°C durante el día en los días más cálidos, en contraste los meses de diciembre y enero son los meses más fríos descendiendo la temperatura por debajo de los 10°C por la noche y madrugada.

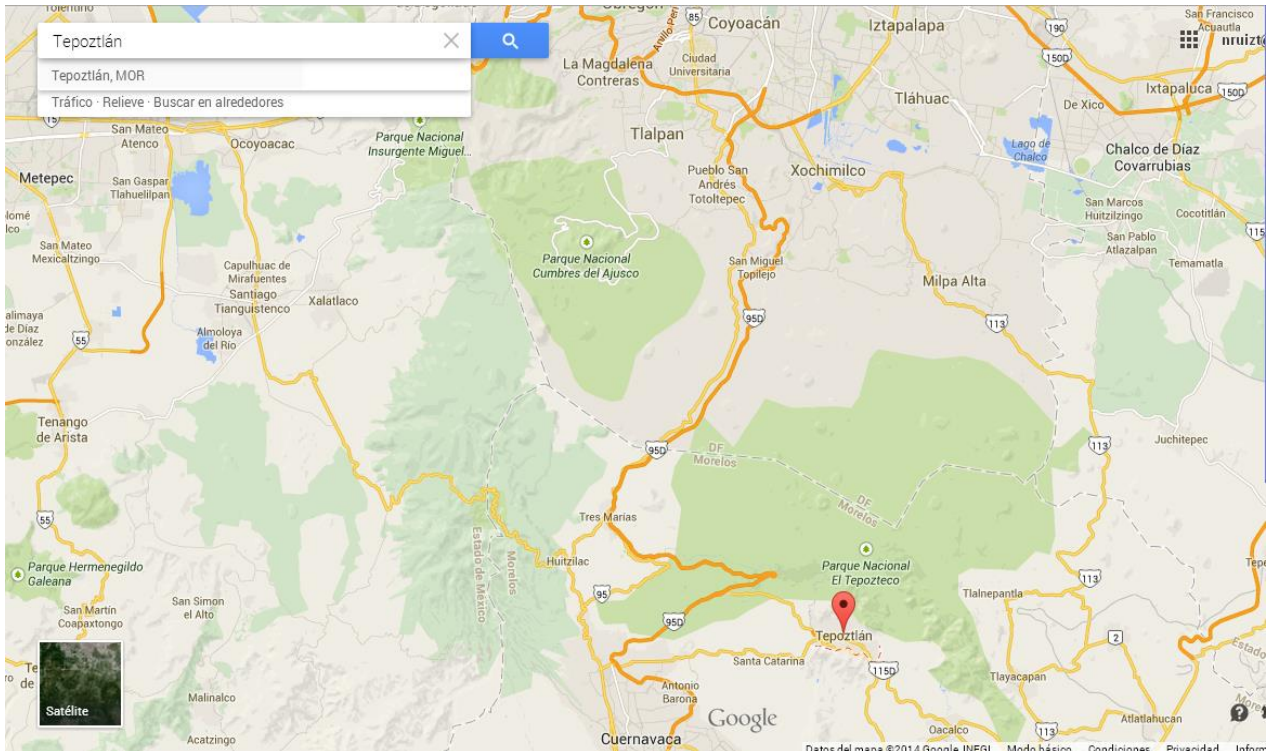
Para Tlali el insumo más importante es el agua, motivo por el cual se consideró la disponibilidad de ésta con la que cuenta el Estado de Morelos, frente al Distrito Federal. El Distrito Federal, de acuerdo a los mantos acuíferos el acuífero Zona Metropolitana de la Ciudad de México se encuentra ubicada en el sur poniente de la Cuenca del Valle de México, ocupa el 17% de la superficie de la cuenca endorreica. La Ciudad de México y su área conurbada depende fundamentalmente para abastecimiento de agua potable del suministro del acuífero, y ésta presenta una disponibilidad de -590.66, Mientras que el acuífero Cuernavaca se localiza en la porción noroccidental del Estado de Morelos una disponibilidad 7.65.

Además de ello, la calidad del agua es fundamental para la producción de orquídeas. Se realizaron estudios en el 2010, tomando 20 muestras de agua de los pozos piloto en el Estado de Morelos para su análisis físico químico correspondiente, las concentraciones no sobrepasan los límites permisibles que establece la modificación a la Norma Oficial Mexicana NOM-127-SSA1-1994 para los diferentes usos, que en comparación con la calidad del agua del Distrito Federal el crecimiento poblacional y zonas conurbadas ha provocado que una gran cantidad de asentamientos irregulares se encuentren en esa zona ya que no cuentan con un sistema de drenaje regularizado, los habitantes vierten sus aguas residuales a corrientes o ríos, los cuales desembocan a las corrientes del Rio Chico de los Remedios, Rio de los Remedios y Rio Becerra, siendo éstos los principales ríos en ésta zona, a éste problema hay que sumar la presencia de fracturas y fallas transcurrentes, por lo que resumiendo la calidad de agua de éste manto acuífero se exceden las concentraciones de la Norma en un 250%.⁵⁹

⁵⁹ (CONAGUA) <http://www.conagua.gob.mx/>

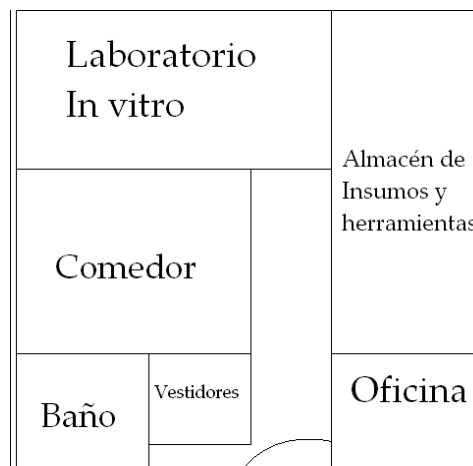
CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

En el siguiente mapa se muestra la macro localización Tepoztlán y la distancia que existe entre éste y nuestra zona de proveedores Xochimilco⁶⁰



5.3.4. Micro localización

La distribución de los espacios en Tlali debe de ser lo más funcionales y eficientemente posible, es por ello que decidimos dividir los espacios en zonas principales. El cual se compone de la siguiente manera:

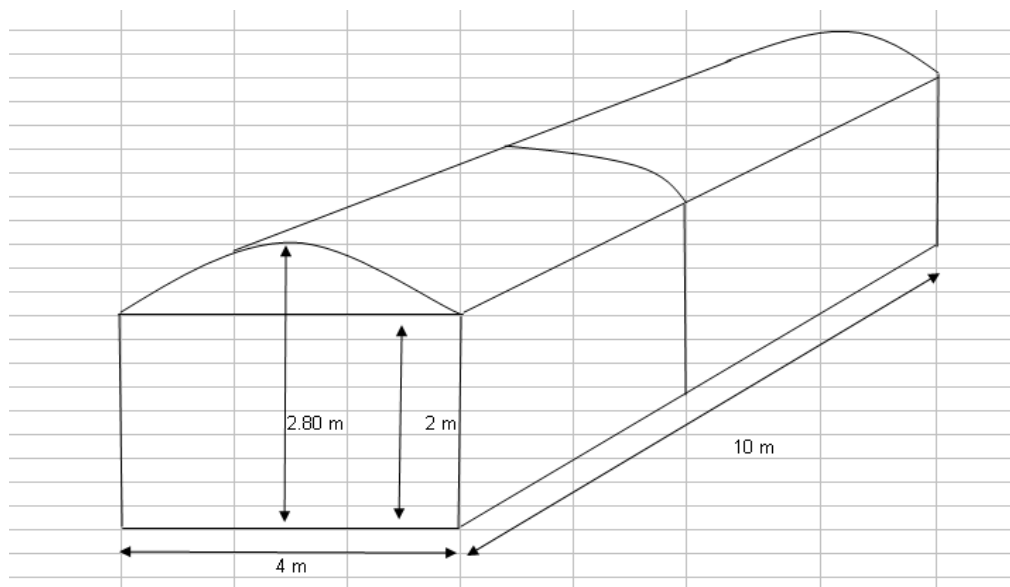


⁶⁰ (Google maps) <https://www.google.com.mx/maps/place/Tepoztl%C3%A1n,+Mor./@18.9873238,-99.0925527,15z/data=!4m2!3m1!1s0x85ce0b61dd582b75:0x400d7f380728b20>

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS



A continuación se muestra la parte exterior del vivero.⁶¹



⁶¹ Elaboración propia

Condiciones

Las orquídeas phalaenopsis requieren de los siguientes cuidados fundamentales para su desarrollo, los cuales son los siguientes:⁶²

Luz: necesitaremos una ubicación con luz abundante (alrededor de 10,000 lux y 15,000 en época de floración) Evitar el sol directo, si bien para estimular la floración resulta muy eficaz aprovechar la luz del sol por la tarde (cuando el sol está bajo) filtrado por una cortina traslúcida.

Temperatura: la temperatura ideal se encuentra entre los 15 grados a 30 grados, llegando a tolerar temperaturas de 30 grados con buenas condiciones de humedad, ya que a mayor temperatura, necesitan mayor humedad. Sin embargo, en los periodos de floración se recomiendan temperaturas oscilantes entre 15 grados y 18 grados para estimular la planta

Riegos y humedad: los ciclos de riegos deben de ejercerse de entre 1 y 7 días, ya que la planta no tolera encharcamiento de agua en raíces y hojas. En cuanto a humedad debe oscilar entre el 60% y 70%, recordando que a mayor temperatura, su nivel de humedad debe de ser mayor.

5.3.5. Manual de procedimientos

Salida de plántula in vitro

Se necesitan de 2 bandejas con agua tibia. Se abre el frasco contenedor de las plántulas extraídas de forma in vitro. Se abre el frasco y se agita hasta que se disuelva el agar con el agua tibia y se empiezan a sacar con cuidado cada una de las plántulas. Hay que tener extrema precaución de que no quede ningún pedazo de agar, ningún residuo sobre las raíces porque puede ser causa de contaminación. El agua tibia disuelve el agar. Una vez que están libres de agar, se toman las plántulas y se pasan a la siguiente bandeja en la que se tiene una solución de un fungicida de contacto. En dicho lugar permanecen entre 10 y 15 minutos, para que surja efecto el fungicida y las ayude cuando se encuentren establecidas en masetas. Posterior al baño fungicida, se colocan en una charola a escurrir.

Una vez que escurrieron las plántulas, se siembran en sus recipientes (charolas), se introducen las raíces en los huecos de la charola, y se rodean cuidadosamente con el sustrato de tal manera que no se rompan las raíces. La siembra en masetas

⁶² (Salazar, 2009, pág. 26) “Agroentorno

(plantas individuales) se cambia el tipo de sustrato (puede ser corteza de los árboles) y se rodea las raíces de la misma forma, cuidando que la planta quede totalmente afuera del sustrato. Una vez terminada la charola, se debe de llevar al área de cultivo, en donde la temperatura y la humedad deben de ser estables, debe de tener ventilación. Durante las 2 primera semanas, las plántulas se riegan solo con un atomizador (que pueden ser varias veces al día), buscando que no permanezcan húmedas durante la noche. Después de 2 semanas ya se pueden regar como el resto de las plantas.⁶³

Abono

Como todas las orquídeas que se encuentran sobre un material inerte, los elementos nutritivos tienen que ser aportados con el abono. La phalaenopsis debe ser abonada cada 15 días en primavera, para favorecer la reanudación vegetativa de la planta, se suministra una cantidad mayor de Nitrógeno (N) y se usa la fórmula 30:10:10 (N) (P) (K) que quiere decir 30 partes de nitrógeno (N), 10 partes de Fósforo (P) y 10 partes de Potasio (K).

En otoño para favorecer la inducción de la flor, junto al bote de temperatura, se suministra un abono con la fórmula 10:30:20, es decir, con una mayor cantidad de Fósforo y Potasio.

Durante los otros periodos del año se usa la fórmula balanceada 20:20:20 Los abonos deben ser diluidos en el agua de riego en razón de 1 g por litro.

Trasplante. El trasplante de la phalaenopsis generalmente debe ser hecho a la reanudación vegetativa, cuando comparecen las nuevas raíces, respetando la integridad de la planta. Nunca durante la floración.

Antes de proceder al trasplante de la phalaenopsis debe ser mojada para volver las raíces más elásticas y evitar las roturas. Las raíces deben ser limpiadas de todo material que tenga pegado, y las muertas deben ser extirpadas con tijeras (que se habrán desinfectado antes con alcohol). Se procede con gran cautela tratando de molestar lo menos posible las raíces. Cada superficie de canto debe ser hecha con cuchillos bien afilados y previamente desinfectados y las superficies de canto deben ser tratadas con polvos fungicidas de amplio espectro.

La phalaenopsis no requiere de estancamientos de agua y es por tanto oportuno que el uso del sustrato y la maceta puedan favorecer el rápido escurrimiento del agua de riego, asegurándose que el contenedor a elegir tenga agujeros para él un adecuado drenaje.

⁶³ (Godínez) Manual de procedimientos de Invitro Orquídeas

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

Después de que la phalaenopsis es trasplantada se debe de dejar secar sin permitir que la luz le dé de forma directa, así como cuidar de los cambios bruscos de temperatura, alrededor de los siguientes 7 días se deberá permitir que las partes cortadas de las raíces logren cicatrizar. Posterior a ello, se debe continuar muy gradualmente con el riego. Toda vez que la actividad radical haya concluido, se vuelve a aplicar abono.

En cuanto al tipo de contenedor, se debe elegir de acuerdo al proceso en el cual se encuentre la planta, ello para determinar la dimensión. Es importante que previo al trasplante, el recipiente haya sido debidamente desinfectado con alcohol. Para todas y cada una de las actividades, es indispensable el uso de guantes.

Floración

Para estimular la phalaenopsis es necesario inducirle un ligero cambio térmico. En efecto una temperatura nocturna constante de cerca de 16 grados por un periodo de dos semanas, estimula la inducción a la flor. Junto al bote de temperatura, también se suministra un abono con la formula 10:30:20, es decir, mayor cantidad de Fósforo y Potasio. En cuanto a la luminosidad, se les debe de ubicar en donde la luz sea un poco más intensa de lo usual.

5.3.6. Proceso-diagrama de flujo

El proceso de producción se llevará a cabo de forma in Vitro. El cultivo “In Vitro” se hace en frascos cerrados y en condiciones controladas y estériles. Mediante las técnicas de cultivo in Vitro, se colocan semillas en frascos de vidrio sobre un medio nutritivo que contiene los azúcares y minerales necesarios para que las semillas germinen y crezcan.

El sustrato de cultivo conocido normalmente como medio de cultivo ha de contener los elementos necesarios para que las plantas puedan crecer lo suficiente como para después ser trasplantados al sustrato definitivo.

En el caso especial de Tlali queremos ahorrar tiempo comprando las plántulas de un laboratorio de bioquímica.

Se recomienda seleccionar a las plántulas con características más apropiadas para iniciar un programa de micro propagación, ya que la descendencia que se obtiene a partir de la reproducción por semillas presenta una alta variabilidad.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

El proceso que se sigue es el siguiente:

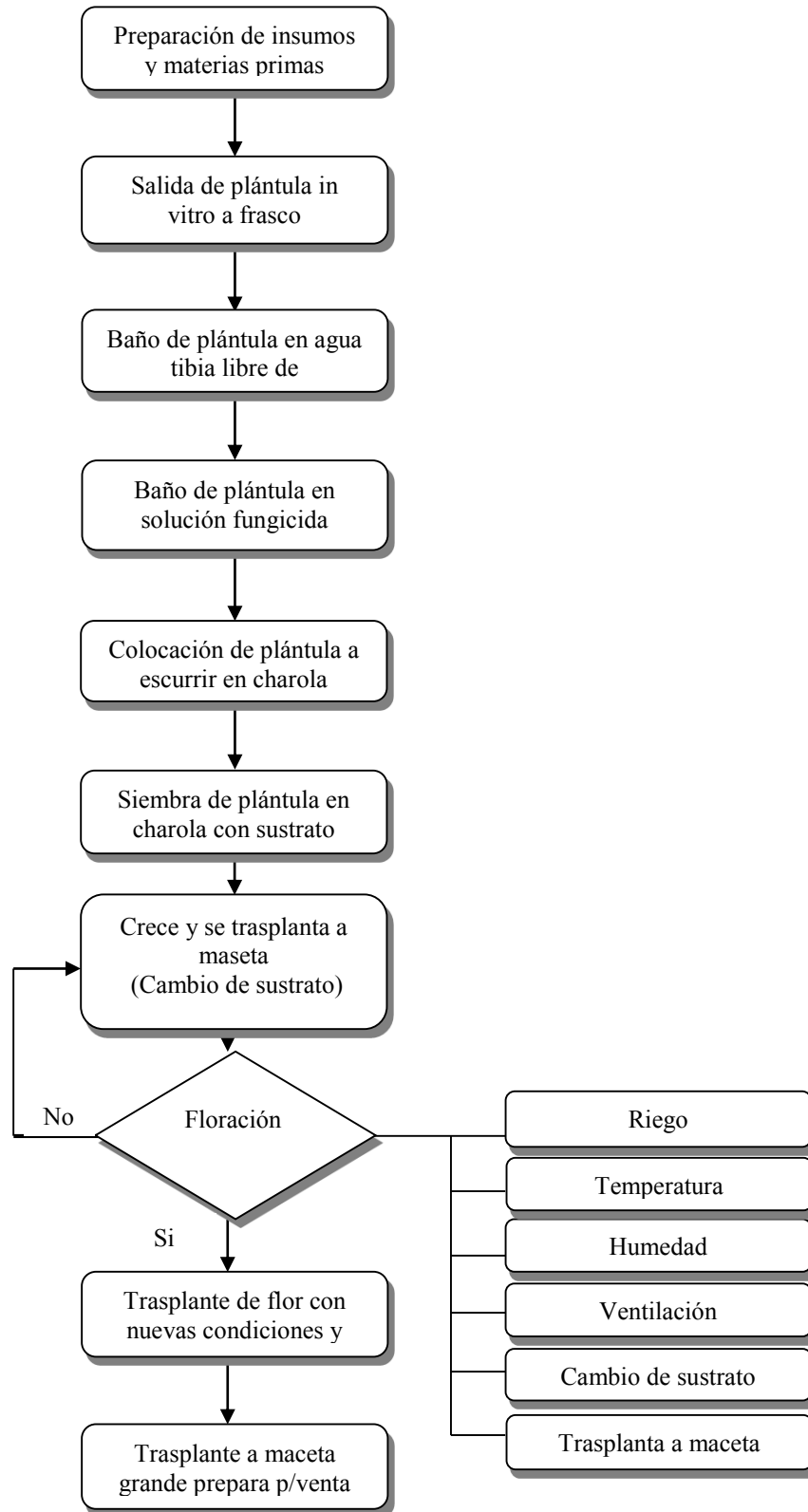


Ilustración 14 Diagrama de flujo, producción de orquídeas

5.3.7. Requerimientos

Para llevar a cabo cada una de las actividades el Tlali, es necesario el abastecimiento de recursos materiales para continuar con la operación diaria. Para ello es necesario de lo siguiente:

Materia prima

1. plántulas phalaenopsis
2. abono (trozos de tronco)
3. fertilizante

Selección de equipo

1. Guantes de jardinería
2. guantes de látex
3. bata de laboratorio
4. cubre bocas
5. botas

Artículos

1. Medidor de luz
2. medidor de aire
3. termómetro
4. recipientes
5. tijeras
6. alcohol
7. fungicidas
8. abono (Potasio, calcio, fósforo)
9. guantes
10. frascos de vidrio
11. charolas tipo maseta
12. masetas
13. mesas
14. ventilador
15. plántulas
16. atomizador
17. cuchara de mano para jardín
18. pinzas

Papelería y artículos de oficina

1. hojas de papel
2. plumas
3. marcador de aceite

4. multifuncional
5. carpetas
6. engrapadora
7. perforadora
8. libretas

Mobiliario

1. computadora de escritorio
2. multifuncional
3. escritorio
4. sillas para oficina
5. librero
6. horno de microondas
7. desayunador

Servicios

1. agua
2. luz
3. drenaje
4. teléfono
5. Internet
6. radio móvil

5.3.8. Selección de proveedores

Orquídeas de México

Ubicada en plaza Jamaica Local 14; calle Guillermo Prieto N° 61, a un costado del mercado de Jamaica. D.F Los metros cercanos son: Jamaica y La viga.
Tel. 57-40-61-48.

Cactus manía.

Ubicada en el mercado de plantas de Cuemanco Manzana 3 Local 23. (A un costado de la UAM Xochimilco, Calzada. del hueso, periférico) D.F.

Mercado Madre selva (Xochimilco)

Agro insumos. Madre selva 165 Barrio Xaltocan Del. Xochimilco D.F.

Orquídeas y plantas exóticas Hikuri.

Mercado de plantas de Cuernavaca Manzana 15 Local 31, a un costado de la administración del mercado (a un costado de la UAM Xochimilco, Calzada del hueso, periférico) D.F.

Tel. 30634018.

Vivero de Orquídeas Orquimanía. (TAMPICO)

Biól. Mónica Guerrero. Cel. 833 1 48 83 95 email. rhacoma@hotmail.com Facebook. Orquimanía (Virtual)

Orquídeas Chávez

Mercado de madre selva puesto N° 54. Sección Morelos, Xochimilco D.F.

Laboratorio de cultivo de tejido.

INVITRO ORQUID. Cel. 044-55-27-46-77-94

Biól. Innan Godínez García

Correo : innangg@yahoo.com.mx

BEST BUY

www.mercadolibre.com.mx

Office Depot

5.3.9. Análisis de riesgos

Problemas asociados a malas condiciones.

Falta de luz

Efectos: no se produce la floración, tallos endebles, la planta pierde vigor, hojas de color verde muy oscuro.

Solución: buscar una mejor ubicación. En caso de que no sea posible, complementar con luces artificiales (lámparas de sodio de baja presión u otras similares).

Falta de humedad

Efectos: puede producirse en el sustrato y también en la del aire. Si esto ocurre, las hojas se arrugan y pierden vitalidad. La planta aparece mustia y las flores

detienen su desarrollo, raíces de color blanco. Es posible que tras un periodo prolongado por falta de agua, algunas hojas se vuelvan amarillas y caigan.

Solución: vaporizar, regar más a menudo.

Temperaturas fuera de rango

Efectos: Exceso o defecto de calor produce caída de las flores y detención del desarrollo de las varas florales.

Solución: corregir mediante los elementos apropiados los ajustes de la temperatura. Cambio de ubicación.

Exceso de riego

Efectos: cuando se produce un exceso de riego o retención de agua por sustrato con mal drenaje, las raíces suelen pudrirse, adquiriendo una coloración oscura y una textura endeble. Las hojas de planta progresivamente adquirirán una coloración amarilla, y finalmente, la planta morirá.

Solución: esperar que el sustrato este un poco seco entre riegos. Si las raíces han empezado a descomponerse, lo mejor es un trasplante con sustrato nuevo, eliminado las partes enfermas previamente. Es conveniente también proceder a una desinfección en la maceta o recipiente de la planta.

Quemaduras por el sol

Efectos: las hojas quemadas por el sol suelen tomar una coloración amarillenta o marrón oscuro.

Solución: retirarlas de la ubicación actual. Cubrir ligeramente de posición solar.

Exceso de fertilizante

Efectos: puede producir puntas amarillas y secas en las hojas.

Solución: dejar de abonar temporalmente. Regar solo con agua blanda.

Exposición a gases orgánicos

Efectos: las orquídeas son especialmente sensibles a los gases orgánicos (que desprenden las frutas en descomposición, animales u otros). Los efectos sobre la planta se traducen en marchitamiento y caída prematura de las flores.

Solución: las orquídeas deben estar en un entorno bien ventilado, en el cual no se concentren gases orgánicos de cualquier tipo.

Presencia de insectos polinizadores

Efectos: los insectos polinizadores no son en sí mismo un peligro para la planta, no obstante la polinización de la flor supone su cerramiento (una vez fecundada) y posterior caída. Por lo tanto acorta la vida de la flor.

Solución: para mantener el máximo tiempo de la flor abierta debemos evitar la presencia de insectos polinizadores. Para ello hay que tomar las medidas necesarias para evitar su acceso. No se aconsejan insecticidas, ya que pueden dañar a la planta.

Corrientes de aire

Efectos: producen caída prematura de las flores.

Solución: si bien la orquídea necesita una buena ventilación, la mayoría de las especies (excepto la Vanda) no les gustan las corrientes de aire, y por tanto hay que evitar que éstas lleguen en forma directa.

Prevención de plagas y enfermedades⁶⁴

Las orquídeas al igual que otras plantas son susceptibles a enfermar o ser atacadas por diferentes agentes patógenos. Bacterias, hongos, virus, insectos y otros pueden en algún momento atacar a nuestra planta. No obstante, si tomamos las medidas oportunas, minimizaremos el riesgo de infección. Una excesiva temperatura, humedad, mala aireación, son puertas abiertas a diferentes problemas.

A continuación presentamos de forma genérica las enfermedades más comunes diferenciadas según el agente causante. Así, hongos y bacterias pueden presentarse conjuntamente si hay exceso de humedad o mala ventilación.

Los hongos

Constituyen uno de los principales azotes de las orquídeas, no obstante, pueden ser combatidos de forma muy exitosa si se detecta a tiempo.

⁶⁴ (Conocer las Orquideas, 2015) <http://orquideasweb.com/sus-tipos/las-phalaenopsis/index.php>

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

En general se manifiesta a través de manchas oscuras o puntos en las hojas y flores. También pueden hacerlo cambiando el color de las hojas a un tono que puede variar del amarillo al marrón, negro o gris, según las condiciones y tipo de planta.

Normalmente un exceso de humedad o retención de agua junto a altas temperaturas y una escasa ventilación facilitan la aparición de los hongos en sus diversas modalidades. La mejor medida es controlar todas estas condiciones y usar un fungicida específico a modo preventivo, especialmente en primavera.

A continuación algunos ejemplos de infestación por hongos.



Podredumbre negra

Una catleya atacada por el hongo de la podredumbre negra. Puede observarse la necrosis en la parte central de la hoja. No hay tratamiento. La única opción es cortar la parte afectada desde la base. Separar la planta del resto y someterla a cuarentena. Es de fácil contagio por lo que si no es una planta muy valiosa, se recomienda la destrucción.



Botrytis

La mejor forma de tratar la enfermedad es mediante la eliminación de las flores atacadas (para evitar su propagación), Airear el ambiente y controlar los niveles excesivos de humedad. También limpiar o retirar cualquier material orgánico muerto (flores caídas u otros) ya que en ellos se puede reproducir el hongo.

Ataques por hongos en raíces

Orquídea phalaenopsis con alteración de color en base de la hoja. Normalmente cuando la hoja empieza amarillear en esta zona suele ser síntoma de enfermedad. Cuando lo hace desde otro extremo suele ser menos grave y puede ser debido a



muerte natural. Estas plantas en su curso, evolutivo normal, suele desechar las hojas más antiguas para crear otras nuevas.

La causa más habitual es el encharcamiento de agua o un deficiente drenaje en el recipiente que contiene las raíces.

Raíces muertas por efecto de hongos

En este caso los hongos han atacado las raíces y han provocado su muerte. Progresivamente las hojas se han ido volviendo amarillas y cayendo al no llegar nutrientes. En este caso ya no hay solución.



Bacterias

Las bacterias son patógenas que suelen producir manchas en las hojas o pseudobulbos con una apariencia común de textura acuosa y oscurecimiento, las partes afectadas pierden textura y mueren rápidamente por descomposición.

Suelen necesitar mucha humedad para desarrollarse pero una vez infestado una planta, puede ser letal. La recomendación es cortar la parte afectada, aislar la planta y no regar durante cierto tiempo para evitar su proliferación.

En algunas ocasiones el ataque bacteriano se produce en el cuello de la planta por retención de agua. En estos casos la planta puede morir rápidamente al pudrirse el tallo o eje principal. Hay que vigilar que no se produzca retenciones de agua en la base de las hojas.

No hay tratamiento químico eficaz, no obstante, si detectamos el problema a tiempo podremos tratar de desinfectar la zona afectada con canela en polvo. La canela es un potente remedio natural con propiedades anti fúngicas, además no tiene efectos secundarios sobre la planta al ser un remedio natural.



Ataques por bacterias

Hoja atacada por bacteria y típica textura acuosa. En este caso el problema se centra en la base de la hoja y puede indicar que el cuello de la planta también está afectado.

Virus

Se han informado más de 30 virus diferentes en orquídeas. Entre ellos destacan el virus de la mancha anular en la *Odontoglossum* y el virus del mosaico del *Cymbidium*, debido a que son los más extendidos y graves por las consecuencias que acarrearán a la planta.

Las plantas viejas de orquídeas son más propensas a ser infectadas por el virus. Los síntomas que son causados por virus son variables y difíciles de identificar. A veces las plantas infectadas son asintomáticas. Se pueden sospechar porque las plantas presentan un mal aspecto general con falta de vigor (hojas dobladas, caídas, etc.) Pueden aparecer manchas anulares circulares de color amarillo con lesiones rojas o necróticas irregulares de diverso tamaño. Las flores pueden presentar un cambio en el color original. Debido a esta gran variabilidad sintomática, no es fácil determinar si el problema es causado por un virus, o una combinación de virus y hongos, ya que ambos pueden actuar conjuntamente.



Virus del mosaico

Se observa la forma típica de mosaico que suele presentar.

Plagas

Las plagas comprenden ataques e infecciones por parte de pequeños insectos que, normalmente viven en los nutrientes de la planta, y por lo tanto, crean problemas de diversas índoles.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

Los más conocidos y comunes son los denominados pulgones. Estos pequeños insectos viven de chupar la savia de las plantas que colonizan. Su desarrollo es muy rápido y pueden crear colonias extensas en poco tiempo. Además de los efectos directos sobre la planta (detención de crecimiento, malformaciones, etc.) pueden transmitir diferentes tipos de enfermedades, especialmente virus.

Otros parásitos susceptibles de atacar orquídeas son las cochinillas (se distinguen normalmente por tener una textura algodonosa blanquecina); los ácaros que suelen atacar los brotes tiernos produciendo malformaciones en las hojas y presencia de pequeñas marcas a modo de puntos y diminutos hilos algodonosos; los denominados insectos minadores que están especializados en crear pequeñas galerías en el interior de las hojas, apareciendo en el exterior de la hoja unas marcas a modo de líneas o cortes, finalmente destacamos otros insectos (pequeñas orugas u otros) que directamente comen la hoja y producen erosiones, especialmente en el borde de las hojas.

El tratamiento básico es con insecticidas y acaricidas. Se aconseja la utilización de los denominados ecológicos (como los de extracto de neem) ya que son menos agresivos.

Envase

El envase es un aspecto muy importante constituye una fuente de economía en la comercialización de orquídeas, pues permite reducir las pérdidas parciales o totales de los productos.

Es preciso envasar para proteger al producto, para la higiene, a fin de evitar contaminaciones, el envase proporciona ganancias de tiempo del manipuleo de los productos a todos los niveles de producción, del transporte y de la distribución. Las orquídeas deberán ser envueltas en papel higiénico o papel periódico para proporcionar aislamiento y retención de humedad. Las plantas de orquídeas deberán ser lavadas rociadas con fungicidas e insecticidas eje. bucehion, lannate, litano.

Embalaje

La orquídea se embala en cartón corrugado. Una lámina corrugado central se transforma en una onda continua. Esto se denomina onda del cartón corrugado Al observarla horizontal forma una hilera de columnas. Vistas horizontalmente, las hondas son ahora arcos, otra forma estructural básica del cartón corrugado. Esta combinación de columnas y arcos da lugar a un material mucho más resistente que el cartón del cual está hecho.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

Sin embargo el cartón corrugado puede cortarse en casi cualquier forma, como también troquelarse o rayarse para ser doblada en casi cualquier dirección.

Además de modificar el peso de las cajas, la altura de las hondas puede ser adoptada según la resistencia requerida para cada caja. Las ondas más comunes son denominadas A, B Y C. La más grande, "A", tiene una altura aproximada de 3/16 de pulgada.

Para la comercialización de las plantas de orquídeas se utilizará cajas de cartón corrugado simple de 850 gr., con las medidas:

ANCHO		LARGO		ALTURA
60	X	40	X	50

Donde aproximadamente en cada caja entran 100 plantas, también se utilizará cintas adhesivas las cuales proporcionan mayor protección al embalaje, estas cintas son con fibras de hilo incluidas para su resistencia.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

5.3.10. Hoja de costos

M.P.D.	Piezas	Precio	TOTAL
fungicidas	1	675	675
Potasio	5 kg	34	170
alcohol	1	45	45
plántulas	120	190	22800
fertilizantes	5 kg	135	135
atomizador	5	80	400
pala de mano	5	49	245
pinzas	12	342	4104
M.P.I.			
Guantes de jardinería	3	330	990
Guantes de látex	50 pares	130	130
Bata de laboratorio	3	195	585
cubre bocas		300	300
botas	3	896	2688
Medidor de luz y humedad	1	355	355
Medidor de aire	1	499	499
termómetro	1	300	300
recipientes	2	120	240
tijeras de jardinería	2	179	358
frascos de vidrio	1200	17	20400
charolas tipo masetas	1200	15	18000
masetas	1200	10	12000
mesas	3	610	1830
ventilador	1	750	750
ACTIVOS			
computadora de escritorio multifuncional	1	2500	2500
escritorio	1	3299	3299
sillas de oficina	3	2149	6447
librero	1	232	232
horno de microondas	1	780	780
cafetera	1	800	800
PAPELERIA			
hojas de papel	500	57	28500
bolígrafos		50	50
marcadores de aceite	3	18	54
carpetas	5	30	150
engrapadora	3	60	180
perforadora	1	909	909
libretas	5	13	65
TOTAL			100,268.00

5.3.11. Conclusiones

Es importante mencionar que se eligió el tipo de planta orquídea phalaenopsis ya que visualmente es más ubicada entre los principales consumidores por su forma y colores atractivos. Además de ello, se eligió puesto que cuenta con las características para adaptarse al medio como conforme a la elección de nuestra macro localización. En Tlali hemos seleccionado el Estado de Morelos mayor disponibilidad de agua en relación con el Distrito Federal, además de la calidad de la misma es aceptable en el Estado de Morelos que en el Distrito Federal.

Las orquídeas phalaenopsis deben de estar en una temperatura de entre 18 y 22 grados, por lo que esto nos permitirá invertir menos en tecnología para mantener las condiciones idóneas para la planta, e invertir más en los insumos. Respecto a los insumos, mayoritariamente tomaremos la zona de Xochimilco, lugar en donde se encuentran instalados la mayoría de nuestros proveedores. El trasladarnos de sur a norte nos evitara costos en el momento del traslado.

En especial, las orquídeas phalaenopsis a diferencia de otras plantas, son epifitas, por lo que naturalmente las encontramos sujetadas de los árboles o entre rocas a través de sus raíces que les brinde mayor soporte, por lo que en Tlali utilizaremos especialmente dos tipos de sustratos, fibra de coco y madera para evitar estancamientos y los insumos absorban la humedad, ya que de lo contrario se presentarían virus o bacterias y la planta enfermaría llegando incluso a la muerte.

En un proyecto a largo plazo, la inversión tecnológica será mayor por lo que contaremos con invernaderos inteligentes. Esto nos permitirá manejar el riego automatizado, instalación de aire y un sistema adecuado de calefacción. Con ello se pretende ampliar los niveles de producción de plantas y mantener el control de las mismas.

El tiempo promedio de producción es de 18 meses tomando en cuenta desde la incubación hasta que se encuentra la planta madura con flores, por lo que recurriremos a laboratorios de biotecnología a comprar los plantines con la finalidad de acortar los tiempos de producción. Es de suma importancia identificar de forma oportuna cuando una de nuestras plantas se encuentra lista para comercializar, ya que esto nos reducirá los gastos de almacenaje y evitaremos que la planta sufra algún problema físico.

Cada planta de orquídea phalaenopsis cuenta en promedio de 10 a 12 flores. El proceso de producción en Tlali iniciara con la recepción de plantines de parte del área que se envían del laboratorio biotecnológico, siguiendo con el lavado de raíces y desinfección de los mismos con solución fungicida, siembra en charolas con sustrato, cambio de sustrato y trasplante a masetas pequeñas cuando éstas lo estén, finalizando, cuando la planta ya es adulta.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

Es importante llevar a cabo la correcta selección de proveedores, ya que de ellos determinara nuestro costeo final de producción e incidirá directamente en la calidad de nuestras plantas.

Los canales de distribución que manejaremos serán de dos tipos. El trato con distribuidores, como organizadores de eventos sociales que contemple dentro de su costeo el adorno a una celebración, o bien, con la distribución de locales pequeños dedicados a la venta de plantas en general. Otro tipo de canal de distribución que manejaremos será directamente con nuestros clientes finales, quienes tendrán la oportunidad de elegir entre distintos tipos de materiales para contener la planta de acuerdo a sus gustos.

Sabemos que la producción de las orquídeas específicamente phalaenopsis no es un producto sencillo, ya que antes que nada requiere de diversos cuidados que inciden directamente en los gastos y éstos a su vez repercuten en el costo de lo producido, por ejemplo la forma en la cual se manipula, ya que siempre debe de tener extrema precaución cuando se tenga contacto con las raíces se debe de utilizar el equipo necesario (guantes de látex) y la desinfección de la herramienta (por ejemplo tijeras de jardinería). Cuando se denota algún tipo de enfermedad en la planta o los tallos se encuentran secos, es preferible extirpar la parte dañada a la propagación de la enfermedad con las demás plantas.

Por otro lado reconocemos de la poca presencia que se tiene en México de las orquídeas (ya que mayormente se importan antes de exportarse), en Tlali confiamos en que los avances biotecnológicos nos permitirá acortar los tiempos de producción y nuestros tiempos de respuesta frente a la demanda, la cual será de manera más oportuna, por lo que nuestros costos de almacenaje se reducirán mayormente.

5.4. Estudio administrativo

En Tlali somos una empresa mexicana dedicada a la producción, venta y distribución de orquídeas. Nuestra empresa se encuentra ubicada en Tepoztlán, Morelos.

5.4.1. Objetivos

Objetivo general

Conocer y evaluar la estructura organizacional óptima para Tlali, que nos permitirá alcanzar los objetivos generales de la empresa de acuerdo a la división de trabajo.

Objetivos específicos

1. Realizar el organigrama ideal para la organización que nos permita evaluar los sueldos y salarios de acuerdo al desempeño.
2. Determinar el requerimiento del recurso humano de manera mensual, que nos permita presupuestar el costo de la nómina.
3. Brindar capacitación y actualizaciones de manera anual.
4. Determinar el requerimiento del equipo de seguridad y adiestramiento.
5. Realizar Balanced Score Card semestralmente, determinando el área de oportunidad de nuestros colaboradores, con el objetivo de disminuirlas.
6. Motivar a nuestros colaboradores con el objetivo de evitar la rotación del personal.

5.4.2. Estructura organizacional

En Tlali estamos seguros de que la división de trabajo nos hará alcanzar nuestros objetivos. Para la división de trabajo estructuraremos de acuerdo a las principales áreas funcionales. La cima organizacional estará compuesta por una dirección general, subordinado a ella estarán divididas por áreas, las cuales son: administración y finanzas, producción, mercadotecnia. Subordinados a ellas, se encontraran coordinaciones, especialistas y ejecutivos. Nuestro organigrama se representa de la siguiente manera:

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

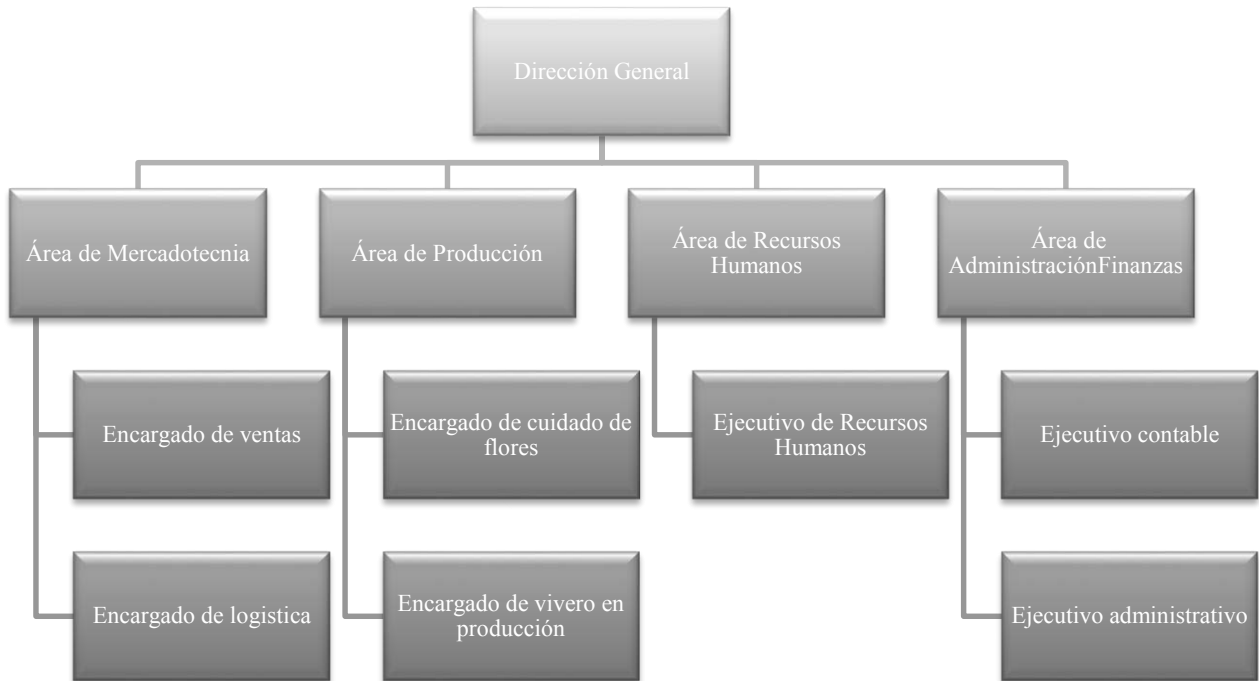


Ilustración 15 Organigrama Tlali SA de CV

En la formación de Tlali se integrara de la forma ya presentada debido a que nos permitirá costearla de introducción, sin embargo, con el paso del tiempo y conforme la operación sea mayor, se generaran puestos que permitirán especializar a nuestros colaboradores. La finalidad de agrupar la estructura por áreas funcionales nos permitirá clasificar las actividades y coordinarlas con las demás áreas para alcanzar los objetivos de la organización. El flujo de la información viajara de la escala inferior hacia arriba.

5.4.3. Valuación de puestos

Dirección general

Es la parte de la empresa que se hará cargo de la administración, el control y desarrollo de ésta, coordinando a las distintas áreas funcionales de la manera más apropiada sus funciones, para el cumplimiento de los objetivos.

Funciones específicas:

- ⚙ Coordinar e integrar a los equipos de trabajo
- ⚙ Orientar la dirección de la empresa
- ⚙ Determinar y planear la proyección de la organización
- ⚙ Definir y planear las metas y objetivos, determinando qué se quiere lograr, además de cómo y cuándo a corto, mediano y largo plazo
- ⚙ Ampliar ventaja competitiva

Producción

En ésta área se busca que los colaboradores dirijan sus funciones directamente al proceso de producción. Elegir los insumos ideales para nuestro producto, selección de proveedores, inducción y cuidados de la planta, trasplante, calidad y disponibilidad de producto

Funciones específicas:

Encargado de plantas en proceso

- ✿ Registro y planeación de producción con pedido negociado por el área de mercadotecnia.
- ✿ Solicitud de insumos y materiales a compras.
- ✿ Recepción y registro de insumos.
- ✿ Planeación y definición de metas de producción.
- ✿ Preparación de mezcla hidropónica de acuerdo a las condiciones de la planta.
- ✿ Limpieza y desinfección de equipo y raíces de la planta.
- ✿ Plantación y trasplante conforme a las características físicas de la planta, charola y maseta.
- ✿ Riego de la planta.
- ✿ Preparación de mezcla fungicida.
- ✿ Registro del crecimiento y salud de la planta.
- ✿ Cuidado de las condiciones de luminosidad, temperatura y aire (en proceso de siembra y gestación).
- ✿ Inducción de la planta a floración.
- ✿ Determinar el comportamiento de la planta estimando los tiempos de proceso.

Encargado de floración y plantas pequeñas

- ✿ Registro de la primera floración de la planta.
- ✿ Riego de la planta a partir de la floración.
- ✿ Control de luminosidad, temperatura y riego a partir de floración.
- ✿ Cambio de maceta de mesa 2 (floración) a mesa 3 (plantas pequeñas) conforme a condiciones físicas.
- ✿ Prevención de plagas, hongos y enfermedades.
- ✿ Conciliación de insumos con producto final.
- ✿ Registro de crecimiento de la planta.
- ✿ Contabilización de flores.
- ✿ Envasado y etiquetado.
- ✿ Entrega de planta a clientes en vivero.

- Entrega de planta al área de mercadotecnia (para clientes foráneos).

Recursos Humanos

Ésta área se encargará de las relaciones laborales, del reclutamiento, selección capacitación y adiestramiento del personal. Deberá instruir a los colaboradores del proceso de producción, así como llevar las actividades necesarias para presupuestar la nómina

Funciones específicas

Encargado de Recursos Humanos:

- Realizar el proceso de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y adiestramiento.
- Evaluar el desempeño de nuestros colaboradores.
- Presupuestar la nómina de manera quincenal.
- Mantener el clima organizacional la forma más óptima.
- Análisis, diseño y creaciones de puestos.
- Promociones de puestos.
- Elaborar y administrar los contratos de nuestros colaboradores de acuerdo a Ley Federal de Trabajo.
- Analizar y establecer prestaciones a las establecidas a la ley.
- Implementar actividades recreativas que le permita a nuestros colaboradores integrarse de una manera más armoniosa.
- Evaluar la seguridad e higiene de nuestra área de trabajo y con nuestros mismos colaboradores.

Mercadotecnia

La presente área se dedicará a la venta y distribución de nuestro producto. Dicha área es de suma importancia, ya que determinará la fuente de los ingresos de nuestra organización en base a la publicidad y captación de clientes. Será la responsable de incrementar las ventas en base a las necesidades de nuestros clientes.

Funciones específicas:

Vendedor:

- Concretar los contratos.
- Captación de clientes potenciales.
- Establecer estrategias de promoción.
- Establecer los medios adecuados de publicidad.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

- ⚙ Diseñar la presentación de nuestro producto.
- ⚙ Mantener relaciones directas con nuestros clientes, con la finalidad de conocer sus necesidades.
- ⚙ Incrementar las ventas anualmente de acuerdo a nuestro control presupuestal.
- ⚙ Evaluar la satisfacción de nuestros clientes.
- ⚙ Retener relaciones comerciales con nuestros distribuidores.
- ⚙ Mantener nuestro negocio rentable.
- ⚙ Realizar históricos de ventas con la finalidad de entender el comportamiento de nuestros clientes.
- ⚙ Desarrollar planes de venta que le permita a nuestros clientes obtener financiamientos por nuestro producto, como ventas al contado y ventas a plazos, así como incentivos por pronto pago y sanciones por pago retrasado.

Chofer

- ⚙ Determinar los canales de distribución más idóneos.
- ⚙ Optimizar los tiempos de traslado de nuestro producto.
- ⚙ Planear los canales de distribución.
- ⚙ Mantener la unidad en las condiciones más óptimas.
- ⚙ Cuidar de nuestras plantas al momento de traslado.
- ⚙ Entrega puntual de nuestros compromisos.
- ⚙ Gestionar los trámites administrativos que involucren a la unidad de traslado, como verificación, tenencia.

Administración y Finanzas

Para que nuestra organización pueda generar utilidades requerimos de una excelente planeación financiera. Para ello requerimos de un área que pueda mantener la contabilidad de nuestra empresa equilibrando nuestros ingresos y egresos.

Funciones específicas:

Ejecutivo administrativo

- ⚙ Adquirir insumos necesarios que intervienen en la producción de nuestro producto, adecuándose al precio, calidad, cantidad y condiciones de entrega.
- ⚙ Abastecer de materiales para oficina de acuerdo a las requisiciones de cada área funcional.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

- Seleccionar los acreedores y proveedores que mejor convengan para la organización.
- Recibir los insumos y contabilizarlos de manera en que nuestros almacenes no se encuentren saturados.
- Evaluar la viabilidad de un financiamiento para nuestros clientes de crédito
- Realizar todos los trámites administrativos de la organización: registro federal de contribuyentes, licencia de funcionamiento, licencia sanitaria, permiso de uso de suelo.
- Solidificar las relaciones con nuestros proveedores y acreedores.
- Llevar el control de títulos de crédito: pagarés, notas de crédito, cheques, letra de cambio y endosos de los mismos.
- Explorar los financiamientos más adecuados para nuestra organización.
- Controlar la caja chica.

Ejecutivo contable

- Presentar los siguientes registros: diario, mayor, inventarios, cuentas de bancos, estados financieros a presentar (balance general, estado de resultados y flujo de efectivo).
- Determinar los indicadores financieros (rotaciones y razones financieras).
- Realizar comparaciones con periodos anteriores y proyecciones financieras
- Realizar el cálculo y pago de impuestos.
- Análisis de riesgo con instituciones financieras.
- Actualización y aplicación de cambios y nuevas leyes fiscales.

5.4.4. Captación de personal

Reclutamiento

En Tlali sabemos que lo más importante para nosotros es nuestro capital intelectual, y es por ello que en base a las cualidades físicas y mentales comenzaremos con el proceso de reclutamiento, en el cual se utilizaran dos medios, internet y anuncio en vía pública.

Publicación de anuncio en internet

- "Empresa dedicada al ramo agrícola solicita analista contable, interesados favor de enviar curriculum a la dirección de correo electrónico recursoshumanos@tlali.com.mx

Publicación de anuncio en vía pública

- "Empresa dedicada al ramo agrícola solicita chofer, interesados favor de presentarse co solicitud de empleo elaborada y 2 cartas de recomendación a la dirección: Tepoztlan, Morelos

Perfil de puestos

Encargado de plantas en proceso

Sexo: Indistinto

Edad: 25 a 35 años

Escolaridad: nivel media superior terminada (de preferencia en área química biológica)

Requisitos: actitud de servicio, responsable y gusto por la agricultura

Experiencia: no necesaria

Presupuesto: \$6,500.00

Encargado de floración y plantas pequeñas

Sexo: Indistinto

Edad: 25 a 35 años

Escolaridad: nivel media superior terminada (de preferencia en área química biológica)

Requisitos: actitud de servicio, responsable y gusto por la agricultura

Experiencia: no necesaria

Presupuesto: \$6,500.00

Encargado de recursos humanos

Sexo: Indistinto

Edad: 30 a 45 años

Escolaridad: licenciatura terminada con cédula profesional

Requisitos: actitud de servicio, alto sentido de responsabilidad, sociable, disponibilidad de tiempo, tolerancia a la frustración, capacidad de motivación.

Habilidades: Alto conocimiento en reclutamiento, selección, inducción y capacitación de personal, manejo de personal y relaciones laborales, aplicación de pruebas psicométricas, conocimientos en el cálculo de nómina, manejo de IMSS, excelente presencia.

Experiencia: mínima de 3 años

Vendedor

Sexo: indistinto

Edad: 30 a 45 años

Escolaridad: carrera terminada con cédula profesional (preferentemente en áreas comerciales)

Requisitos: persona organizada, actitud de servicio, disponibilidad de tiempo y para viajar, acostumbrada a trabajar por objetivos, excelente presentación, honesto

Habilidades: verbal, financiera

Experiencia mínima: 5 años en ventas

Presupuesto: \$10,000.00

Chofer

Sexo: Masculino

Edad: 30 a 45 años

Escolaridad: preparatoria terminada

Requisitos: contar con licencia de manejo vigente, actitud de servicio y alto sentido de la responsabilidad

Experiencia mínima: 5 años

Presupuesto: Por viaje

Encargado de Contabilidad

Sexo: indistinto

Edad: 30 a 45 años

Escolaridad: Licenciatura terminada con cédula profesional

Requisitos: persona con alto sentido de la responsabilidad, capacidad de análisis, honesto, capacidad para trabajar en equipo, conocimientos generales en contabilidad e impuestos, y trámites con hacienda, control presupuestal, conocimiento de paquetería contable y sistemas de computadora (Word Excel, power point), disponibilidad de tiempo.

Habilidades: financiera, matemática

Experiencia mínima: 5 años

Asistente administrativo

Sexo: femenino

Edad: 23 a 30 años

Escolaridad: carrera comercial terminada o trunca

Requisitos: responsable, organizada, con capacidad de análisis, excelente presentación, actitud de servicio, excelente presencia

Habilidades: manejo de computadora (Word, Excel, power point)

Experiencia: no necesaria

Presupuesto: \$6,500.00

Selección

En Tlali es muy importante que todos y cada uno de nuestros colaboradores cumplan con el perfil deseado, ya que de ello dependerá el logro de los objetivos. La búsqueda de los candidatos y la selección de ellos dependerá de la coherencia con la cual se desempeñan durante proceso de selección. Para ello requeriremos de evaluaciones que nos permitirá conocer al candidato psicológicamente e intelectualmente. El candidato deberá cumplir con la siguiente información:

- ❁ Solicitud de empleo o currículum vitae: Estos documentos nos permitirán conocer al candidato en cuanto a información personal, experiencias, habilidades, recomendaciones, objetivos y gustos.
- ❁ Entrevistas: Estas se llevarán a cabo por el área de Recursos Humanos en donde el entrevistador deberá cerciorarse de que el candidato es el más

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

idóneo para nuestra organización conforme a las características que exija el puesto.

- ✿ Pruebas: Se cuentan con diferentes tipos de pruebas que nos permitirá evaluar al candidato en cuanto habilidad verbal, matemática, capacidad de análisis y psicométricos.
- ✿ Investigación del candidato: Para comprobar que la información que nos ha brindado el candidato es veraz, el encargado de Recursos Humanos tendrá como función realizar investigaciones de los empleos anteriores del candidato, corroborar la experiencia, y finalmente confirmar con sus recomendaciones las principales cualidades del candidato.

Contratación

En cuanto el responsable de Recursos Humanos seleccione a alguno de los candidatos, se solicitará la presencia del seleccionado para firmar contrato de prueba por 3 meses, periodo en el cual se evaluará el desempeño y en caso de obtener el Vo.B.o. en el periodo de prueba, procederá con la contratación indeterminada. El contrato contará con los siguientes términos:

- ✿ Presentación de la empresa que contrata
- ✿ Relación laboral entre subordinado y patrón
- ✿ Responsabilidades del colaborador
- ✿ Horario laboral
- ✿ Monto de pago, tipo de nómina, forma de pago
- ✿ Prestaciones de ley
- ✿ Obligaciones del colaborador
- ✿ Equipo que le brindara la empresa y sus responsabilidades
- ✿ Confidencialidad
- ✿ Aceptación del candidato

Inducción

Toda vez que se sella la contratación por medio de la firma del colaborador, se lleva a cabo la presentación de la organización con la misión, visión, objetivos, giro económico de la empresa y se familiariza al colaborador con sus funciones y área en donde se va a desempeñar.

En el proceso de inducción se le presenta al colaborador el reglamento interno, en el cual se le menciona la imagen que debe de presentar de acuerdo a cada una de las áreas funcionales.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

Se le mencionara a todo integrante del proceso de la operación de Tlali, iniciando desde el proceso de producción y concluyendo con la entrega del producto. Es muy importante que todo colaborador conozca el proceso del producto. La persona encargada de brindar la capacitación será el encargado de Recursos Humanos.

El material que se utilizará para la capacitación será un proyector en donde por medio de diapositivas se le brindará al colaborador la información de la historia de la empresa y acerca del proceso del producto. Se presentara al colaborador con los socios

5.4.5. Desarrollo del personal

Tlali contara en total con 7 colaboradores, de los cuales 2 de ellos se encargaran de la producción. Se les brindara el adiestramiento en el momento de la inducción y posterior a ello se le brindará de forma intermitente en el caso de que se requiera del conocimiento de alguna nueva habilidad.

Adiestramiento

Puesto	Tipo de adiestramiento	Costo
Mercadotecnia Producción Recursos Humanos Administración y Finanzas	Se enseñaran las funciones básicas de la organización, así como las instalaciones y equipo. Se les brindara información acerca del proceso del producto y el momento de intervención de cada correponsal. Para los responsables de producción	El proceso de aprendizaje será de vital importancia, ya que de éste determinara si la inducción del colaborador fue una inversión o un gasto.. El adiestramiento cubrira de 2 a 3 días y el costo será el salario de cada colaborador

Tabla 10 Adiestramiento en Tlali SA de CV

Capacitación

Puesto	Tipo de capacitación	Costo
Recursos Humanos Mercadotecnia Administración y Finanzas	La capacitación para éstas áreas funcionales no requerirá de mayor esfuerzo, debido a que los métodos que utilizan no generan muchos cambios. En el área de administración y Finanzas, especialmente en el ámbito fiscal, requerirá de la colaboración de capacitadores externos que puedan actualizar a nuestros colaboradores	Curso de capacitación \$4,000.00 (curso certificado)
Producción	Para ésta área habrá capacitación constante, debido a que con mucha regularidad se generan nuevos productos como fertilizantes, mezclas fungicidas, sustratos, etc. que facilitan el crecimiento de la planta y requieren de distintos cuidados y manipulaciones	\$1,500.00 por persona (2 personas)

Tabla 11 Capacitación en Tlali SA de CV

Además de las anteriores, se brindará capacitación constante al menos cada 6 meses tocando temas sensibles como la motivación, liderazgo y clima organizacional, que permita a cada uno de nuestros colaboradores cumplir con el objetivo general de la organización, que es mantenernos como una empresa rentable

5.4.6. Administración de sueldos y salarios

Mediante la valuación de puestos en conjunto con técnicas individuales nos ayudaran a determinar el valor individual de un puesto dentro de nuestra organización. El objetivo primordial consiste en que la remuneración que recibe cada uno de nuestros colaboradores sea adecuada de acuerdo a las necesidades de la empresa, la eficiencia del personal y las competencias que desarrollen dentro de la organización.

Es importante además, evaluar el nivel de responsabilidades y obligaciones que demanda cada uno de los puestos, y ellas son quienes determinaran el rango salarial.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

Finalmente en Tlali entendemos que el presupuesto de sueldos y salarios repercute directamente en los gastos debido a que generan obligaciones tales como IMSS, INFONAVIT, Aguinaldo, prima vacacional, y es por ello que se realizarán proyecciones financieras con el objetivo de que nuestro capital intelectual brinde rendimientos.

Las obligaciones de ley que tiene que cumplir Tlali con sus colaboradores de acuerdo a la ley, serán las siguientes:

- ✿ Impuesto ISR
- ✿ Cuota IMSS
- ✿ Cuota Obrera cesantía y vejez
- ✿ Infonavit
- ✿ Prima vacacional
- ✿ Aguinaldo

A continuación se muestra el cálculo de ISR para el régimen de asalariados de cada uno de nuestros empleados de acuerdo al salario propuesto:

Dirección general

Ingreso: \$20,000.00 (2 socios)

- Límite interior	10,298.36
= Excedente de límite inferior	9,701.64
X Tasa	21.36%
+ Cuota fija	1,090.62
- Subsidio	0
=ISR	3,162.98
Tasa efectiva	15.81

Encargado de plantas en proceso, encargado de floración y plantas en proceso y asistente administrativo

Ingreso: \$6,500.00

- Límite interior	4,210.42
= Excedente de límite inferior	2,289.58
X Tasa	10.88%
+ Cuota fija	247.23
- Subsidio	263.64
=ISR	242.80
Tasa efectiva	3.74

Encargado de Recursos Humanos y vendedor

Ingreso:	\$10,000.00
- Límite inferior	8,601.51
= Excedente de límite inferior	1,398.49
X Tasa	17.92%
+ Cuota fija	786.55
- Subsidio	0.00
=ISR	1,037.16
Tasa efectiva	10.37

La cédula del costo de la nómina es como sigue:

PUESTO	SUELDO	ISR	IMSS	TOTAL
Dirección General (2 colaboradores)	\$40,000.00	6,325.96	1,109.70	32,564.64
Encargado de plantas en proceso	\$6,500.00	242.8	163.29	6,093.91
Encargado de floración y plantas pequeñas	\$6,500.00	242.8	163.29	6,093.91
Encargado de Recursos Humanos	*			
Vendedor	\$10,000.00	1,037.16	264.81	8,698.03
Encargado de Contabilidad	**			
Asistente administrativo	\$6,500.00	242.8	163.29	6,093.91
Chofer	\$6,000.00	147.32	148.94	5,703.74
TOTAL				\$65,248.14

Tabla 12 Cedula de nómina Tlali SA de CV

* La persona encargada de Recursos Humanos es un socio.

** La persona encargada de contabilidad es un socio.

Nota: Dirección general se encuentra integrada por dos socios, por lo que las cantidades se encuentran sumadas en el total al doble.

El sueldo del chofer es aproximado puesto que se encuentra contratado por viaje.

5.4.7. Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un punto de suma importancia para nuestra organización, ya que incide en el estado emocional del colaborador que le permitirá mostrar un mejor desempeño y lograra mayor eficiencia.

Los indicadores son descripciones compactas de observaciones, en números o en palabras, que pueden ser unidades físicas o monetarias que determinara la productividad de la organización. Para cada área existen diversos tipos de indicadores, los cuales se tomara en cuenta los siguientes:⁶⁵

⁶⁵ Información obtenida del curso Balanced Score Card, impartido por el Lic. José Luis González Armendáriz

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

PERSPECTIVA DE PRODUCCION	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
Calidad	No. De Plantas enfermas/No. Total de plantas producidas Inversión en prevención No. Certificaciones
No Calidad	Costos de fallos/ Ventas netas Número de reclamaciones/Número de pedidos
Tiempos	Tiempos que tarda en suministrar el proveedor Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente

PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
Satisfacción	Sugerencias por empleado Personas con retribución variable/ Total de la plantilla Índice de motivación
Formación y retención de empleados	Empleados formados/Total de la plantilla Número de trabajadores que abandonan la organización/Número de trabajadores
Productividad	Costos salariales/ Ventas netas
Clima organizacional	Horas de absentismo/ Horas efectivas Número de bajas por accidente/Número de empleados
Incentivos	Premios Salario mínimo/ Salario máximo

PERSPECTIVA DE VENTAS	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
Satisfacción de los clientes	Clientes perdidos/ Clientes Devoluciones/ Ventas Cuestionarios/ Ventas Totales
Calidad de los productos Innovación	Número de clientes Introducción de nuevas especies de plantas Número de veces que el diseño del producto puede ser modificado Ingresos por nuevo producto
Productividad	Número de ventas de plantas/ Número de plantas producidas Número de cotizaciones/ Ventas concretadas

PERSPECTIVA FINANCIERA	
FACTORES CLAVE	INDICADORES
Rentabilidad	Rentabilidad económica = Utilidad neta/ Recursos propios Rentabilidad financiera= Utilidad antes de impuestos/ Activo total
Disminución de costos	Costos fijos/ Costos totales Costos de fallos/ Costos totales
Aumento de los ingresos	Ingresos/ Total de activo
Estructura	Liquidez= Activo Circulante/ Pasivo Circulante Ingresos/ Costo de ventas Endeudamiento= Activo total/ Pasivo Total

5.4.8. Relación de trabajo

Un tema muy importante a considerar dentro de Tlali es el clima organizacional que se maneje en él. La premisa parte de analizar las ventajas competitivas que muestra cada uno de nuestros colaboradores detectando áreas de oportunidad para convertirlas en fortalezas. Destaca en Tlali el interés llevar una sana convivencia de interacción entre áreas y que el colaborador sienta plena satisfacción en sus funciones.⁶⁶

Para ello elaboraremos un cuestionario de clima organizacional de manera semestral, que nos permitirá conocer sus inquietudes de cada integrante, y la forma en la que se sienten dentro de su área de trabajo. El cuestionario contara de los siguientes módulos:

- ✿ **Objetivos y metas de trabajo:** Nos permitirá identificar si cada uno de nuestros colaboradores conoce sus funciones, objetivos y reconocimiento de trabajo por parte del jefe inmediato.
- ✿ **Estructura y organización:** Nos permitirá identificar si cada uno de nuestros colaboradores conoce la estructura interna, las líneas de mando y flujo de la información.
- ✿ **Liderazgo:** Nos permitirá conocer si la relación entre jefe y subordinado se encuentran lo más adecuadas y la estimulación que tiene éste frente al subordinado.
- ✿ **Relaciones interpersonales:** Nos permitirá conocer si la relación entre el equipo de trabajo es sana y la disposición de cada uno de ellos frente a una situación.

⁶⁶ Información obtenida del compendio “Evaluación del clima organizacional”, impartida por el Lic. Miguel Rojas

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

- ✿ Capacitación y desarrollo: Nos permitirá conocer si el colaborador se siente seguro con el desempeño de su trabajo y la opinión de éste frente a capacitaciones brindadas.
- ✿ Sistema de estímulos y recompensas: Nos permitirá conocer si el colaborador se encuentra satisfecho con la estimulación que recibe y la satisfacción en cuanto a la remuneración por su trabajo.
- ✿ Mecanismos de apoyo: Nos permitirá conocer si el colaborador cuenta con el equipo y materiales necesarios para desempeñarse de la mejor manera, así como la información y documentación de procesos.
- ✿ Comunicación: Nos permitirá identificar los momentos en los que el canal de la información se quebranta y si el mensaje llega de la forma más adecuada.
- ✿ Compromiso social y ecología: Nos permitirá conocer si las condiciones de trabajo son las más adecuadas, el respeto entre colaboradores es de la mejor forma y sensibilidad con éstos en la medida de utilización de recursos (agua, luz, teléfono, etc.).

Cada una de las aportaciones del colaborador dentro de contextos favorables repercutirá en la motivación y el compromiso que presenten cada uno de ellos, que generaran rendimientos positivos en la productividad de cada uno.

La comunicación adecuada y correcta en cada área es esencial para un ambiente de trabajo satisfactorio. Es de vital importancia que para establecer posibles soluciones con respecto a los diferentes temas tratados en la encuesta organizacional, se debe de analizar el tipo de liderazgo que debe implementarse y las acciones de corrección y medidas preventivas. La finalidad de todo ello conlleva el que el colaborador brinde un excelente rendimiento con la mejor disposición.

5.4.9. Marco Legal

Sociedad Anónima

Tlali se constituye como una entidad jurídica. Se conforma de dos accionistas que brindan una aportación inicial de \$100,000.00 cada uno. Los socios encuentran participación de la sociedad mediante un órgano de fiscalización y administración denominado junta gerencial de accionistas, aunque en algunas situaciones por motivos de necesidad, puede convocarse a una junta general extraordinaria de accionistas, es decir, una reunión poco habitual a tratar situaciones de urgencia. Algunos ejemplos de tópicos que se tratan en las reuniones son distribución de beneficios, remuneraciones de directores, disoluciones de sociedades, divisiones, etc. No obstante, uno habitual y de gran relevancia es la elección del consejo de administración.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

El consejo de administración es un organismo sobre el que se delega la toma de decisiones administrativas de la sociedad. Su estructura está pautada en los estatutos que en general son lo bastante flexibles para disponer de las opciones más pertinentes según lo requieran las circunstancias.

La única obligación que tienen los socios es la cobertura con la organización por el monto de sus aportaciones en el plazo convenido. En caso de falta, la sociedad podrá reclamarla judicialmente, o vender la parte proporcional.⁶⁷

Los derechos que tienen los socios consisten en que los socios participen en las utilidades que la organización obtenga anualmente, proporcionalmente al monto de sus aportaciones.

Otro de los derechos con los que contarán los socios destaca en la participación de las deliberaciones de la sociedad mediante votación de manera proporcional a su participación accionaria. Y finalmente se puede considerar el derecho que tienen los socios de ocupar cargos en la administración o vigilancia de la sociedad. Le denominación social que contrae nuestra organización es TLALI, S.A. DE C.V. como organización mexicana, teniendo residencia en Tepoztlán, de Morelos.

Licencias de funcionamiento

Es importante que para que se pueda mantener el negocio en marcha cuente con distintas licencias de permiso que otorgan los gobiernos federales y estatales. La primera institución a la que recurriremos será a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, registrada como una persona moral, con aspecto de sociedad anónima, dedicada al giro agrícola perteneciente al sector económico primario como empresa extractiva. Al establecernos dentro de estado de Morelos, las peticiones para la licencia son las siguientes⁶⁸

1. Que la actividad económica este contemplada en el catálogo del sistema SARE.
2. Que el uso de suelo sea compatible con la actividad económica y la ubicación solicitada a través de la presentación de la clave catastral del predio en que se ubica el negocio.
3. Que el local en donde funcionara el negocio este previamente construido.
4. Que el contribuyente haya anotado en el campo destinado para este fin en la solicitud de licencia de funcionamiento bajo la modalidad de SARE, la clave de registro federal de contribuyentes asignado por el servicio de administración tributaria.

⁶⁷ Ley de Sociedades Mercantiles, Última Reforma DOF 13-06-2014, página 13 y 14

⁶⁸ (Ayuntamiento Cuernavaca, 2012-2015) http://www.cuernavaca.gob.mx/?page_id=1791

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

Documentos solicitados por el gobierno estatal para la licencia de funcionamiento:

1. Original y 2 copias del formato de información básica para la apertura de empresas con firma.
2. Copia de alta en hacienda.
3. Para acreditar personalidad del solicitante, presentar anexa a la solicitud, el documento que acredite según sea el caso:
 - a. Si el solicitante fuera extranjero, autorización de la Secretaria de Gobernación Federal, en la cual se autorice para desarrollar la actividad que se trate (Forma migratoria FM2 o en su caso FM3 completa)
 - b. Si es persona moral presentar acta constitutiva, poder legal del representante legal que acredite sus facultades
 - c. En caso de persona física, presentar identificación oficial vigente o carta poder simple del gestor del trámite
 - d. Tramitar V.O.B.O de protección civil
 - e. Tramitar licencia de anuncio

Documentos que se requieren para la licencia de uso de suelo:⁶⁹

1. Llenar formato en ventanilla única
2. Escritura o constancia de la propiedad
3. Identificación oficial del propietario
4. Pago predial actualizado
5. Fotografía del predio y su entorno
6. Plano del proyecto con firma autógrafa del propietario
7. Contrato de arrendamiento (en caso de renta)
8. Identificación oficial del arrendatario
9. Acta constitutiva (en caso de empresa)

A continuación se muestra la cédula del costos final

Concepto	Costo
Nómina	\$65,248.14
Capacitación	\$7,000.00
Constitución de la sociedad ante registro civil	\$9,000.00
Licencia de funcionamiento	\$200.00
Licencia ambiental	\$2,094.00
Permiso de uso de suelo (10 Salarios mínimos)	\$700.00
SIEM	\$640.00
TOTAL	84,882.14

Tabla 13 Cedula de costos administrativos Tlali SA de CV

⁶⁹ (SEMARNAT, 2014) <http://tramites.semarnat.gob.mx/>

5.4.10. Conclusiones

En toda organización sería imposible el llevar a cabo una actividad comercial sin el recurso más valioso de todos, que es el Recurso Humano. En el organigrama que se exhibió, la plantilla de Tlali es tan solo de 7 personas, divididas entre las distintas áreas funcionales como: Mercadotecnia, Recursos Humanos, Producción y Administración y Finanzas. Se analizó de las personas que se requieren y se llegó a la conclusión de que al momento del lanzamiento, únicamente contaremos con el personal ya mencionado. Posteriormente, cuando la operación demande de mayores actividades, se canalizara la información con el encargado de Recursos Humanos, con la finalidad de que documente, analice y solicite puestos de nueva creación en caso de requerirlos. Además de ello, tendrá que realizar sus debidos manuales de procedimientos.

Es por ello que en Tlali tendremos especial atención al momento de seleccionar a nuestro personal de acuerdo a las características que se han mencionado, además, en cada una de nuestras entrevistas el encargado de Recursos Humanos tendrá la tarea de evaluar sus capacidades y competencias, que sean personas éticas y con excelente actitud de trabajo. Toda vez que se firme el contrato individual de trabajo, se iniciara la inducción a Tlali. Esta consistirá en la presentación de nuestras instalaciones, el giro del negocio e historia y finalmente el flujo de la operación (esto es para todos los integrantes de nuestras áreas funcionales). Es primordial que cada uno de nuestros colaboradores conozca el flujo de la operación de manera muy general, ya que el conocerlo les permitirá mantener una visión de sus actividades y lo importante que son sus funciones para el logro de los objetivos.

Se brindara capacitación y adiestramiento estando sujetos a las funciones y necesidades de cada puesto. En el área de producción, será fundamental el que los colaboradores se encuentren actualizados, ya que de ello dependerá la funcionalidad del negocio.

Para que cada uno de los integrantes logre un desarrollo personal, es fundamental que se encuentren motivados, por lo que a mediano plazo se establecerán bonos por productividad para cada uno de ellos. La productividad como ya se ha mostrado se evaluara de distintas maneras de acuerdo a sus perspectivas. Estableceremos medidores de productividad que nos indique en volumen, pesos, personas, números, etc. Cuando se ha cumplido con el objetivo, o bien cuando se encuentran áreas de oportunidad que deben de atenderse para no alejarnos del objetivo.

Siguiendo con el desarrollo personal, considerando que somos entes sociales, es importante que para lograr sentirnos cómodos, es necesario manejar un clima organizacional idóneo en donde el respeto, tolerancia y reconocimiento sea valorados de sobremanera. Para ello, en Tlali se aplicara una encuesta de manera anual en donde el colaborador tendrá que participar en ella de manera anónima y confidencial. En ella se abordaran distintos temas que pueden agrietar la relación

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

laboral con otros colaboradores, o bien, logre afianzarla, se tomaran en cuenta las opiniones respecto al área de trabajo de cada uno, si requiere de capacitación o adiestramiento, si la percepción de la remuneración respecto a sus actividades son proporcionales y finalmente se sensibilizara al personal con respecto a la ecología, en donde su opinión nos permitirá desarrollar nuevos campos de acción y contribuir con nuestro planeta.

Para que Tlali logre funcionar, es necesario que contemos con ciertos requisitos que exige nuestro gobierno (federal y estatal). Entre ellos son la licencia de funcionamiento que nos permitirá tener el negocio a nivel estatal. En dicho permiso se evaluara el tipo de negocio y las condiciones bajo las cuales se puede apertura. Sin embargo, dentro de la licencia de funcionamiento se requiere el alta en hacienda, por lo que previo a ello, nos registraremos en el registro civil como sociedad mercantil anónima, lucrativa, con la intervención de 2 socios mayoritarios, aportando cada uno el capital convenido. Finalmente, cuando obtengamos el acta constitutiva, nos daremos de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Como parte de una educación ambiental, será fundamental la acreditación por parte de la Secretaría de Marina y Recursos Naturales. Dicha institución evaluara el impacto que presenta Tlali frente al medio ambiente y las medidas de previsión

5.5. Estudio financiero

5.5.1. Objetivos

General

Determinar el flujo de efectivo para iniciar las operaciones de producción, además de los costos variables y fijos para saber el capital necesario a aportar y/o créditos requeridos. Establecer entradas y salidas de efectivo, además de establecer sistemas de financiamiento.

Específicos

- ✿ **Conocer** la situación financiera y buscar opciones atractivas que permitan ahorrar en costos y/o gastos para aumentar así los rendimientos. Además de llevar ordenadamente las cuentas de la empresa y mantener al día los registros de los ingresos y egresos.
- ✿ **Analizar** desde la perspectiva económica; balance de los recursos gastados y los beneficios obtenidos.

5.5.2. Sistema Contable

El proceso de los registros contables se hará de manera automatizada. El software a utilizar es COI, ya que facilita nuestra información necesaria, a través de pólizas. En cuanto a nuestro control y registro de inventarios se utilizará SAE, pues cuenta con mayor orden y va de acuerdo con las necesidades de la empresa. Para llevar a cabo el control, registro, aplicaciones e incidencias al personal será NOI, dado que cuenta con una estructura adecuada para llevar a cabo dichas actividades.

5.5.3. Presupuesto de inversión

Concepto	Total
Invernadero estructura	25,000.00
Instalaciones	15,000.00
Mobiliario y equipo de oficina	3,625.00
Equipo de computo	5,799.00
Renta terreno	7,000.00
Renta quipo de transporte	4,900.00
Otros activos	1,380.00
Gastos de constitución	19,634.00
Papelería	1,465.00
Impuestos y obligaciones	4,000.00
Sueldos	38,658.55
Mano de obra	26,589.59
Materias primas	79,214.00
TOTAL	232,265.14

Tabla 14 Presupuesto de Inversión Tlali SA de CV

El proyecto requiere de una inversión mínima aproximada de \$232,265.14. El origen de los recursos como ya se mencionó será como aportación de los socios de \$100,000.00 cada una, dando un total de \$200,000.00 y se solicitara por financiamiento \$200.000.00.

Después de evaluar las posibilidades decidimos solicitar un crédito de habilitación el cual será destinado a compra de mercancía, materias primas, arrendamiento, nóminas y otros insumos. Será solicitado a FONDESOC (Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México) puesto que es más accesible, sencillo y maneja una excelente tasa de interés de 16% anual fija a pagar en 24 meses.

Se harán 24 pagos mensuales de \$9,793 pesos y al finalizar el periodo de crédito se habrán pagado por concepto de intereses un total de \$35,023.00 pesos.

Considerando que el tiempo de producción de las orquídeas phalaenopsis es de 18 meses se debe tener un fondo para gastos puesto que la utilidad se verá reflejada después de los primeros 18 meses, por tanto se hará un préstamo personal con plazo de 2 años y con un interés de 2% al final del periodo.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DE PLAN DE NEGOCIOS

Se acordó con nuestro arrendador pagar rentas anticipadas por el periodo de un año con un descuento del 5% sobre el total.

Durante este periodo solo se pagaran la mano de obra directa, materias primas, el crédito con FONDESO y los servicios e impuestos cada mes.

5.5.4. Estados Financieros proyectados

En Tlali esperamos incrementar ventas en un 15% anual. Los Estados financieros serán proyectados en base a esta cifra. Además los costos y los gastos de operación se proyectan con un aumento de 5% en base a la inflación. Haciéndolo así para los 5 años posteriores al de inicio de operaciones se podría calcular la situación financiera de Tlali al final de ese periodo, permitiéndonos ver potenciales problemas que pudiesen surgir y siendo especialmente utilizado en el análisis de inversiones para calcular los flujos de caja futuros proyectados.

Se estima que debido al aumento requerido de producción en el tercer año se tendrán que hacer nuevas instalaciones y adecuaciones al invernadero para ampliar el espacio.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Flujo de efectivo

TLALI, S.A. DE C.V. FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
SALDO INICIAL DE CTA DE EFECTIVO	-	4,443	421,622	1,284,480	2,413,300
INGRESOS					
INVERSIÓN INICIAL	200,000	-	-	-	-
VENTAS A CREDITO		525,000	603,750	694,313	798,459
VENTAS DE CONTADO		1,575,000	1,811,250	2,082,938	2,395,378
CRÉDITO POR FINANCIAMIENTO FONDES	200,000	-	-	-	-
PRESTAMO PERSONAL	400,000				
TOTAL INGRESOS	800,000	2,100,000	2,415,000	2,777,250	3,193,838
EGRESOS					
ESTRUCTURA DEL INVERNADERO	25,000		26,250		
INSTALACIONES	15,000		15,750		
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	3,625		3,806		
EQUIPO DE COMPUTO	5,799		6,089		
RENTAS	79,800	88,200	92,610	97,241	102,103
RENTA EQUIPO DE TRANSPORTE		29,400	30,870	32,414	34,034
OTROS ACTIVOS	1,380				
GASTOS DE CONSTITUCION	19,634				
PAPELERIA	3,600	24,000	25,200	26,460	27,783
IMPUESTOS Y OBLIGACIONES	12,000	20,600	21,630	22,712	23,847
SUELDOS		270,610	487,098	511,453	537,026
MANO DE OBRA	146,256	168,194	193,424	222,437	255,803
MATERIAS PRIMAS	375,744	556,306	639,751	735,714	846,071
PAGO CREDITO FONDES	83,826	106,510	9,664		
PAGO DE INTERESES	23,893	19,001	129		
PAGO PRESTAMO PERSONAL		400,000			
TOTAL EGRESOS	795,557	1,682,821	1,552,142	1,648,430	1,826,666
SALDO DE FLUJO DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	4,443	421,622	1,284,480	2,413,300	3,780,471

Ilustración 16 Flujo de Efectivo proyectado Tlali SA de CV

Estado de Resultados

TLALI, S.A. DE C.V.
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO PROYECTADO

	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Ventas netas	0	0.00%	2,100,000	100.00%	2,415,000	100.00%	2,777,250	100.00%	3,193,838	100.00%
Costo de ventas	522,000	0.00%	724,500	34.50%	833,175	34.50%	958,151	34.50%	1,101,874	34.50%
Utilidad bruta	-522,000	0.00%	1,375,500	65.50%	1,581,825	65.50%	1,819,099	65.50%	2,091,964	65.50%
Gastos de Administracion	41,473	0.00%	344,001	16.38%	553,404	22.92%	589,048	21.21%	618,286	19.36%
Gastos de Venta	77,146	0.00%	95,049	4.53%	115,336	4.78%	112,011	4.03%	117,286	3.67%
Utilidad en operación	-640,619	0.00%	936,450	44.59%	913,085	37.81%	1,707,088	61.47%	1,974,677	61.83%
Productos Financieros		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%		0.00%
Gastos Financieros	23,893	0.00%	19,001	0.90%	129	0.01%		0.00%		0.00%
Utilidad antes de impuestos	-664,512	0.00%	917,449	43.69%	912,956	37.80%	1,707,088	61.47%	1,974,677	61.83%
Impuestos a la utilidad		0.00%	275,235	13.11%	273,887	11.34%	512,126	18.44%	592,403	18.55%
Utilidad (pérdida) neta	-664,512	0.00%	642,214	30.58%	639,069	26.46%	1,194,961	43.03%	1,382,274	43.28%

Ilustración 17 Estado de Resultados proyectado Tlali SA de CV

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Estado de Situación Financiera

TLALI, S.A. DE C.V. ESTADO DE SITUACION FINANCIERA

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activo total	68,804	495,570	947,280	2,144,610	3,534,588
Caja y efectivo	-	10,000	20,000	30,000	40,000
Bancos	4,443	126,487	367,340	416,588	479,076
Clientes	-	157,500	181,127	208,294	239,538
Impuestos a favor	-	-	-	-	-
Pagos provisionales de ISR	-	137,617	101,028	512,126	592,403
Inventario	-	-	172,858	879,312	2,091,919
IVA acreditable pagado	-	-	-	-	-
IVA acreditable pendiente	-	-	-	-	-
Anticipo a proveedores	-	-	-	-	-
Activo circulante	4,443	431,604	842,353	2,046,320	3,442,936
Mobiliario y equipo de oficina	3,625	3,625	7,431	7,431	7,431
Depreciacion de mobiliario y equipo de oficina	(332)	(363)	(1,044)	(1,425)	(1,806)
Equipo de Cómputo	5,799	5,799	11,888	11,888	11,888
Depreciacion de Equipo de Computo	(1,595)	(1,740)	(4,227)	(5,201)	(6,175)
Otros Activos	1,380	1,380	2,829	2,829	2,829
Depreciacion de Otros Activos	(127)	(138)	(403)	(541)	(679)
Adaptaciones y mejoras	25,000	25,000	51,250	51,250	51,250
Depreciacion de adaptaciones y mejoras	(2,292)	(2,500)	(7,198)	(9,823)	(12,448)
Gastos de organización	19,634	19,634	19,634	19,634	19,634
Amortizacion de gastos de organización	(982)	(982)	(2,945)	(3,927)	(4,909)
Gastos de instalacion	15,000	15,000	30,750	30,750	30,750
Amortizacion de gastos de instalacion	(750)	(750)	(3,038)	(4,575)	(6,113)
Activo Fijo	64,361	63,966	104,927	98,290	91,652
Pasivo total	533,316	317,868	130,509	132,877	140,582
Proveedores	17,142	204,750	70,563	104,147	107,542
Acreeedores Diversos	400,000	-	-	-	-
Documentos por pagar	116,174	9,664	-	-	-
Impuestos por Pagar	-	81,730	34,963	-	-
I.V.A. Traslado pendiente	-	21,724	24,983	28,730	33,040
Capital contable total	(464,512)	177,702	816,771	2,011,733	3,394,007
Capital social	200,000	200,000	200,000	200,000	200,000
Resultado de Ejercicios Anteriores	-	(664,512)	(22,298)	616,771	1,811,733
Resultado del Ejercicio	(664,512)	642,214	639,069	1,194,961	1,382,274
Suma de Pasivo y Capital	68,804	495,570	947,280	2,144,610	3,534,588

Ilustración 18 Estado de Situación financiera proyectado Tlali SA de CV

5.5.3. Indicadores financieros

Punto de equilibrio

Es aquel punto de actividad o volumen de ventas en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe utilidad ni pérdida. Por tanto las ventas que están por encima del punto de equilibrio generan utilidad y por el contrario las ventas debajo del punto de equilibrio representan pérdidas. El resultado es el siguiente:

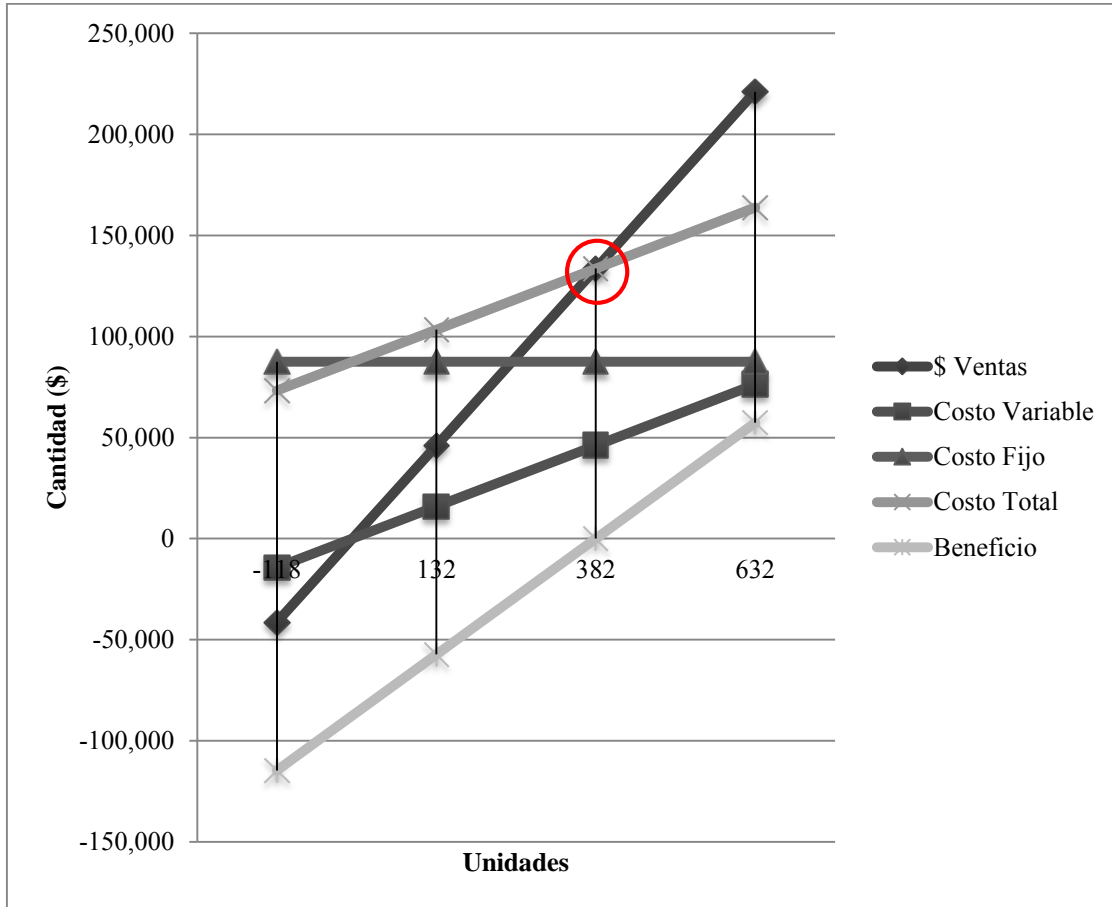


Ilustración 19 Punto de Equilibrio Tlali SA de CV

En este caso se observa que el punto de equilibrio es de 382 unidades, es decir necesitamos vender 382 orquídeas que es lo mismo que \$133,611.00 mensuales para que los ingresos sean iguales a los costos. En referencia a las ventas pronosticadas del año esta cantidad corresponde al 76% por tanto se determina que el proyecto es bastante atractivo.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

Razones financieras

Las razones financieras son eficientes herramientas para analizar la situación de una empresa y nos sirven para para identificar fortalezas y debilidades en el área financiera, a continuación algunas de las más importantes.

Razon Financiera	Formula	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Solvencia	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0.01	1.36	6.45	15.40	24.49
Prueba acida	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0.01	1.36	5.13	8.78	9.61
Razón de Efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$	0.00	0.03	0.15	0.23	0.28
Capital Trabajo Neto sobre Deudas a Corto	$\frac{(\text{Activos Circulantes} - \text{Pasivo Circulante})}{\text{Pasivo Circulante}}$	-0.99	0.36	5.45	14.40	23.49
Razón de endeudamiento	$\frac{(\text{Pasivo Circulante} + \text{Pasivo a Largo Plazo})}{\text{Total Activos}}$	7.75	0.64	0.14	0.06	0.04
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventarios}}$	0.00	0.00	4.82	1.09	0.53
Rotación Activos Totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Total Activos}}$	0.00	4.24	2.55	1.29	0.90
Rendimiento sobre el Capital	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}}$	-3.32	3.21	3.20	5.97	6.91
Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$	0.00	0.31	0.26	0.43	0.43

Tabla 15 Razones Financieras proyectadas Tlali SA de CV

El gran problema al que nos enfrentaremos será el primer año de operaciones, pues como ya se mencionó, el proceso de producción de las orquídeas phalenosis es de 18 meses y por tanto en este periodo solo tendremos gastos. Sin embargo estamos conscientes de ello, teniendo la planeación adecuada se lograra alcanzar lo previsto.

Pasando el primer año todas las razones y pronósticos nos comprueban la rentabilidad y éxito del proyecto. Las razones de prueba acida y endeudamiento nos comprueban que se tendrá la capacidad total de cubrir los pasivos a corto plazo.

Mediante la prueba de capital de trabajo podemos observar que Tlali cuenta con toda la capacidad económica ya que una vez pagado el Crédito no tendrá obligaciones a corto plazo.

CAPÍTULO 5. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS

En cuanto a los indicadores de Rentabilidad se observa que es un excelente proyecto pues el margen de utilidad y el rendimiento sobre Capital van creciendo en medida del tiempo lo que dará oportunidad de seguir expandiendo el negocio.

5.5.4. Conclusiones

Se analizaron y determinaron cada una de las herramientas necesarias para el establecimiento de un invernadero dedicado a producir y comercializar orquídeas plalaenopsis.

Como punto principal se determina que para iniciar un proyecto de esta naturaleza se debe partir detectando las necesidades reales de nuestros clientes potenciales para así saber qué es lo que se puede esperar en relación a costo-beneficio.

Ordenamos toda la información requerida para que nuestra producción se haga de la mejor manera y con la mejor calidad posible. Se establecieron líneas de autoridad y necesidades de la organización para lograr alcanzar los objetivos planteados y finalmente obtuvimos el monto necesario de la inversión y proyecciones monetarias para saber lo que se puede lograr y que tenemos que hacer para lograrlo.

Es importante mencionar que el proyecto es viable siempre y cuando se cuide la eficacia y cumplimiento de todos los supuestos que se realizaron para el proyecto.

Concluimos que la adopción e implementación de un Plan de negocios no aseguran la permanencia en el mercado para Tlali, pero si una mejor gestión y una presencia más prolongada en la industria; aunado a un buen liderazgo, una correcta dirección, pero sobre todo una visión clara de los objetivos a cumplir.

Bibliografía

- (s.f.).
Asociación Mexicana de Orquideología. (2013). Obtenido de <http://amo.com.mx/indexesp.html>
- (2009). *Agro entorno*.
- Aguilera, R. E. (2009). *Empresarialidad de PyMes en México: Marco historico hacia su nuevo escenario*. *colpamex*.
- Alcaraz, R. E. (2003). *El emprendedor del exito*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Angeles, H. X. (2007). *PyMES Modernizacion tecnologica o quiebra*. México: ISEF.
- Arias, G. F. (1988). *Administracion de recursos humanos*. México: Trillas.
- Arroyo, I. (2005). *turrusta*. Obtenido de <http://turrusta.blogspot.mx/2009/05/formulas-para-hacer-el-medio-para-la.html>
- Ayuntamiento Cuernavaca*. (2012-2015). Obtenido de http://www.cuernavaca.gob.mx/?page_id=1791
- buenosnegocios.com*. (08 de 01 de 2013). Recuperado el 2015, de <http://www.buenosnegocios.com/notas/247-van-y-tir-cuanto-vale-una-inversion>
- Chiavenato, A. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.
- CONAGUA. (s.f.). *Comision Nacional del Agua*. Obtenido de <http://www.conagua.gob.mx/>
- CONDUSEF. (19 de 07 de 2013). Recuperado el 15 de 08 de 2014, de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/542-ide-que-tamano-es-una-pyme>
- CONDUSEF. (2013). *CONDUSEF*. Recuperado el 06 de 09 de 2014, de <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/119-plan-de-negocios-y-como-hacerlo/588-analisis-e-investigacion-de-mercado>
- Conocer las Orquideas*. (2015). Obtenido de <http://orquideasweb.com/sus-tipos/las-phalaenopsis/index.php>
- Diaz, A. A. (2005). *Apuntes para la asignatura Administracion I*. México: Facultad de Contaduria y Administracion.
- Dickson, G. B. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México, D.F. : McGraw Hill.
- Duarte, E. (09 de 05 de 2008). *CNN EXPANSION*. Recuperado el 19 de 08 de 2014, de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2008/09/05/bfcomo-alargar-la-vida-de-las-pymes>
- El Banco Mundial*. (2014). Recuperado el 2014 de 09 de 12, de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/mexico/sub/ciudad-de-m%C3%A9xico/topic/starting-a-business>
- El rincon del vago*. (s.f.). Recuperado el 30 de 06 de 2014, de <http://html.rincondelvago.com/escuelas-de-la-administracion.html>
- Fundamentos de negocio Desarrollo de la microempresa*. (2004). Obtenido de Nacional Financiera.

- Garcia, C. R. (2000). *Estudio del trabajo, medicion del trabajo*. México: McGraw Hill.
- Godínez, I. (s.f.). *Manual de procedimientos de Invitro Orquidias*.
- Gonzalez, S. D. (2007). *Plan de negocios para emprendedores al exito*. McGraw Hill.
- Google maps. (s.f.). Recuperado el 2015, de
<https://www.google.com.mx/maps/place/Tepoztl%C3%A1n,+Mor./@18.9873238,-99.0925527,15z/data=!4m2!3m1!1s0x85ce0b61dd582b75:0x400d7f380728b20>
- Koons Harold, W. H. (1998). *Administracin una perspectiva global* . McGraw Hill.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Direccion de marketing*. México: Pearson Educacion.
- Mercado, S. (2004). *Administracion de las pequeñas y medianas empresas* . México: Pac.
- Münch Galindo, L. (1998). *Mas alla de la excelencia y de la calidad total*. México: Trillas.
- Münch Galindo, L. (2010). *Fundamentos de Administracion*. México: Trillas.
- Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN, Gestión organizacional enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Nacional Financiera, B. d. (2004). *CONDUSEF*. Recuperado el 1 de 09 de 2014, de
<http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/119-plan-de-negocios-y-como-hacerlo>
- NAFINSA. (2004). *Nacional Financiera*. Recuperado el 2014 de 08 de 17, de
file:///C:/Users/Propietario/Downloads/administracion1_1.pdf
- Olle, M., & Planellas, M. (1997). *El plan de empresa Como planificar la creacion de una empresa*. México, D.F.: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.
- Pro México Inversion y comercio*. (2014). Recuperado el 15 de 08 de 2014, de
<http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html>
- Reyes Ponce, A. (2002). *Administracion del personal , sueldos y salarios, segunda parte*. México: Limusa.
- Reyes, P. A. (2007). *Administracion moderna*. México: Limusa.
- Rodriguez Valencia, J. (1996). *Como administrar pequeñas y medianas empresas*. México: Thomson Learning.
- Rodriguez Valencia, J. (2003). *Introduccion a la administracion con enfoque de sistemas*. México: Thomson.
- Salazar, L. (2009). *Agroentorno*, 26.
- Sanchis Palacio, J. R., & Ribeiro Soriano, D. (1999). *Creacion y direccion de Pymes*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, S.A. de C.V.
- SAT. (17 de 02 de 2014). Recuperado el 11 de 09 de 2014, de
http://www.sat.gob.mx/informacion_fiscal/obligaciones_fiscales/Paginas/default.aspx
- SCIAN. (2013). *INEGI*. Recuperado el 2014, de Sistema de Clasificación Industrial de America del Norte
- SEMARNAT. (2014). *Tramites SEMARNAT*. Obtenido de <http://tramites.semarnat.gob.mx/>
- Terry, G., & Franklin, S. (1997). *Principios de Administracion*. México: CECSA.

Índice de Tablas

<i>Tabla 1 Ventajas y desventajas de la organización lineal</i>	12
<i>Tabla 2 Ventajas y desventajas organización funcional</i>	12
<i>Tabla 3 Ventajas y desventajas organización lineal y staff</i>	13
<i>Tabla 4 Características de un emprendedor (Alcaraz, E. Alcaraz, 2003)</i>	64
<i>Tabla 5 Simbología de diagramas de flujo</i>	89
<i>Tabla 6 Sociedades mercantiles</i>	110
<i>Tabla 7 Trámites para la constitución de una empresa en México</i>	113
<i>Tabla 8 Clasificación según SCIAN 2013</i>	121
<i>Tabla 9 Análisis de precios respecto a la competencia</i>	139
<i>Tabla 10 Adiestramiento en Tlali SA de CV</i>	174
<i>Tabla 11 Capacitación en Tlali SA de CV</i>	175
<i>Tabla 12 Cedula de nómina Tlali SA de CV</i>	177
<i>Tabla 13 Cedula de costos administrativos Tlali SA de CV</i>	182
<i>Tabla 14 Presupuesto de Inversión Tlali SA de CV</i>	185
<i>Tabla 15 Razones Financieras proyectadas Tlali SA de CV</i>	191

Índice de Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Evolución histórica de la administración en México y América Latina</i>	6
<i>Ilustración 2 Ejemplo de estructura lineal</i>	12
<i>Ilustración 3 Ejemplo de organización funcional</i>	13
<i>Ilustración 4 Ejemplo organización lineal y staff</i>	13
<i>Ilustración 5 Proceso Administrativo</i>	15
<i>Ilustración 6 Proceso de planeación estratégica</i>	17
<i>Ilustración 7 Proceso de control</i>	31
<i>Ilustración 8 Desarrollo de una empresa</i>	58
<i>Ilustración 9 Características del espíritu empresarial</i>	59
<i>Ilustración 10 Reacción en cadena Deming</i>	60
<i>Ilustración 11 Proceso de validación de la idea</i>	71
<i>Ilustración 12 Análisis FODA Tlali SA de CV</i>	126
<i>Ilustración 13 Canales de distribución Tlali SA de CV</i>	140
<i>Ilustración 14 Diagrama de flujo, producción de orquídeas</i>	151
<i>Ilustración 15 Organigrama Tlali SA de CV</i>	166
<i>Ilustración 16 Flujo de Efectivo proyectado Tlali SA de CV</i>	187
<i>Ilustración 17 Estado de Resultados proyectado Tlali SA de CV</i>	188
<i>Ilustración 18 Estado de Situación financiera proyectado Tlali SA de CV</i>	189
<i>Ilustración 19 Punto de Equilibrio Tlali SA de CV</i>	190