



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CREAR UNA EMPRESA DE RENTA
DE EQUIPO DE SONIDO E ILUMINACIÓN.**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ÁNGELES HERNÁNDEZ ROGELIO RUBEN
BENÍTEZ LÓPEZ ROGELIO ALEJANDRO

ASESOR DE TESIS:

M.A. ANTONIO RANGEL PINEDA

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO,

2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Agradezco principalmente a la UNAM, por ser la institución que me ha formado como profesionista, me siento muy orgulloso y afortunado de pertenecer a esta gran universidad.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán por ser mi segundo hogar.

Al profesor M.A Antonio Rangel Pineda por brindarme su valioso tiempo y compartir conmigo sus conocimientos, por cada corrección, cada conversación que ha enriquecido este trabajo, pero sobre todo gracias por ayudarme a concluir esta etapa de mi vida.

A mis padres, Juan y Rosario, por ayudarme a construir cada una de mis metas y sueños, por sus desvelos y sacrificio, por alentarme a seguir adelante. Pero sobre todo gracias por ser mis padres.

A mis hermanos que con su ejemplo y apoyo me han demostrado que lo único que nos impide alcanzar nuestros sueños es la ausencia de voluntad para empezar, la fuerza de seguir adelante y la fe de llegar hasta el final.

Alejandra Castro por ser mi compañera y confidente, por su total apoyo y comprensión, por hacer de mi vida una gran aventura, por entenderme y apoyarme en cada decisión tomada.

A mis amigos de la FESC: Antonio Romero, Arturo Cruz, Diana Ruiz, Jorge Molina, Oscar Soto, Rogelio Benítez, Navil Terán, y a todas aquellas personas que me acompañaron en esta etapa de mi vida y que durante todos estos años me brindaron su amistad, llenando mi vida de felicidad, por qué el tiempo y las distancias solo han fortalecido el cariño, la amistad y la complicidad. Gracias por todo el apoyo incondicional que me han dado.

De todo corazón gracias a los profesores de la FESC, que han tenido la paciencia, la vocación y el gusto por compartir sus conocimientos y experiencias.

El camino es siempre el mismo, lo que lo hace especial es como lo transitas y con quien lo compartes.

El presente trabajo es para todos ustedes con todo mi agradecimiento, cariño, admiración y respeto:

Rogelio Rubén Ángeles Hernández

AGRADECIMIENTOS

A mis Padres, José Trinidad Benítez Gómez y Graciela López Rosas que gracias a la oportunidad que me dieron de existir, a su apoyo, amor, guía, orientación y ejemplo he caminado por la mejor dirección.

A mi familia, hermanos y sobrinos, por la gran compañía, consejos, apoyo y recomendaciones que me han brindado.

A mi novia Alexis Serna por su apoyo, impulso y motivación que me brindo para concluir el ciclo de mi titulación.

A mi Asesor de tesis M.A. Antonio Rangel Pineda que con su experiencia y enorme conocimiento me llevo de la mano para finalizar este proyecto y empezar una etapa nueva como profesionista.

A la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán, a sus maestros y a la UNAM en general por los recursos que me brindo para formarme como profesionista y por su aceptación.

Rogelio Alejandro Benítez López

INDICE

OBJETIVO	I
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	I
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	I
JUSTIFICACION	II
HIPOTESIS.....	II
MATERIALES Y MÉTODOS	II
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO 1. PLAN DE NEGOCIOS.....	5
1.1 Aspectos generales.....	5
1.1.1 Beneficios de un plan de negocios	6
1.1.2 Mitos del Plan de Negocios.....	7
1.1.3 Resumen Ejecutivo	9
1.1.4 El emprendedor	9
1.2 Planeación estratégica.....	11
1.2.1 Importancia de la planeación estratégica	15
1.2.2 Limitaciones de la planeación estratégica.....	17
CAPÍTULO 2. PYMES.....	18
2.1 Concepto de Pyme	18
2.2 Componentes Básicos de una Empresa.....	20
2.3 Clasificación de las Empresas.....	21
2.4 Proceso Administrativo	24
2.5 Aspectos generales de la organización.....	27
2.6 Descripción de la empresa.....	30
2.7 Ventajas competitivas.....	31
2.8 Análisis del sector.....	37
2.9 Análisis FODA.....	37
CAPÍTULO 3. MERCADOTECNIA	40
3.1 Concepto de mercadotecnia	40
3.2 Importancia de la mercadotecnia en las organizaciones.....	41
3.3 Investigación de mercado	42
3.4 Beneficios de realizar la Investigación de Mercados y sus objetivos	43
3.5 Elementos de la Investigación de Mercados	44

3.6 Tendencias de mercado.	48
3.7 Clasificación de la investigación de mercados.	48
3.8 Producto, precio, plaza y promoción.	50
3.9 La Competencia.	51
CAPITULO 4. PRODUCCIÓN DEL SERVICIO (Descripción de un servicio)	52
4.1 Procedimientos de operación en diagramas de flujo.....	52
4.2 Ubicación de la empresa	56
4.3 Capital humano	57
4.4 Mejora continua.	60
4.5 El ser humano requiere convivir en sociedad recreativamente.	62
4.6 El contrato	66
CAPÍTULO 5. ORGANIZACIÓN.....	86
5.1 Estructura organizacional.....	86
5.2 Sociedades mercantiles.....	86
5.2.1 Tipos de sociedades.....	88
5.3 Acta constitutiva.....	92
5.4 Organización.....	93
5.4.1 Tipos de estructuras organizacionales.	95
5.4.2 La estructura jerárquica o estructura lineal.	96
5.4.3 La estructura funcional.....	96
5.4.4 La Estructura Mixta, Lineal- Staff.	97
5.4.5 La estructura Matricial.	98
5.5 Descripción de puestos.	100
5.6 Marco legal de la organización.....	101
5.6.1 Aspectos Legales.	102
5.6.2 Normas de la empresa.	105
5.6.2.1 Características de las normas formales.....	105
5.6.3 Importancia de las normas.....	106
5.7 Reglamento interno de trabajo.	106
5.8 Políticas de la empresa.....	107
5.8.1 Política general de la empresa.	107
5.8.2 Políticas de departamentos o funciones.	108
CAPÍTULO 6. ASPECTOS FINANCIEROS	109

6.1 Aspectos generales.....	109
6.2 Objetivos de los estados financieros.....	109
6.2.1 Usuarios de los estados financieros.....	110
6.2.2 Análisis de los estados financieros.....	111
6.3 Financiamiento.....	111
6.3.1 Tipos de financiamiento.....	112
6.4 Inversión.....	115
6.4.1 Determinación de la inversión.....	116
6.4.2 Parámetros de las inversiones.....	118
6.4.3 Evaluación de proyectos de inversión.....	120
6.5 Estados financieros.....	120
6.5.1 Balance General.....	120
6.5.2 Depreciación.....	124
6.5.3 Estados de resultados.....	127
6.5.4 Flujo de efectivo.....	131
6.5.5 Estados financieros proyectados.....	133
6.5.6 Presupuestos.....	135
6.5.7 Indicadores financieros.....	142
6.5.8 Razones Financieras.....	142
6.6 Punto de Equilibrio.....	145
CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO, DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	148
7.1 Naturaleza del proyecto.....	149
7.2 Plan de Mercadotecnia.....	155
7.3 Área operativa.....	174
7.4 La Organización.....	178
7.6 Análisis FODA.....	201
CONCLUSIONES.....	203
CITAS BIBLIOGRÁFICAS.....	205
BIBLIOGRAFÍAS.....	208

OBJETIVO

Emprender una organización a corto plazo que sea sustentable y altamente competitiva ofreciendo un servicio de calidad de acuerdo a las necesidades de nuestro mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Implementar estrategias mercadológicas que impulsen a la entidad para generar un impacto positivo.
- Desarrollar un plan de negocios eficiente en base a nuestros conocimientos obtenidos en la licenciatura y experiencias obtenidas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El plan de negocios es la principal herramienta para que los inversionistas evalúen el proyecto y decidan invertir en él. Tiene que resultarles atractivo y sin tantos riesgos, lo anterior con el objetivo de generar entradas de financiamiento e inversión, para poder implementar en la práctica todo lo contenido en el plan.

JUSTIFICACIÓN

El contenido de un plan de negocios reflejará mayor seguridad para la inversión, nos ayudará a fijar objetivos más claros, tener una proyección empresarial más sólida que nos permitirá desarrollar una mejor estrategia para el desarrollo de una nueva empresa, obteniendo los resultados deseados.

HIPÓTESIS

Desarrollar con éxito la creación de una empresa propia por medio de una planeación estratégica, los conocimientos adquiridos en la universidad y la experiencia que nos permitirá enfrentar aquellos problemas que se lleguen a presentar en la práctica. Todo ello, es el resultado de implementar un plan de negocios de manera estructurada y eficiente.

MATERIALES Y MÉTODOS

El tipo de investigación de la presente tesis será bibliográfica por medio de fuentes de información de libros, revistas, internet, publicaciones entre otras. El método será de análisis e investigación experimental.

INTRODUCCIÓN

Los eventos sociales son de gran importancia para la mayoría de la gente, existen diversas razones por las que se tiene esta importancia, primeramente porque es una excelente oportunidad para estrechar lazos con familiares, colegas, clientes y amigos, también otra razón es la relación que se genera con desconocidos, las celebraciones más comunes son fiestas de cumpleaños, bodas, XV años, eventos religiosos, culturales y empresariales.

Existen empresas que se dedican a la organización de los eventos anteriormente mencionados, estas empresas tienen una tarea muy compleja porque requieren mucha preparación en cuanto al profesionalismo con el que trabajan sus distintos proveedores, se debe tener en cuenta el hecho en donde la mayoría de los eventos se requiere que todo compone funcione a la perfección.

Ahora bien es importante destacar que muchas personas se dedican a proveer servicios que particulares solicitan para organizar propiamente eventos de cualquier índole de manera individual sin la dirección de una empresa que se dedica a ello y de igual manera las empresas dedicadas a la organización de eventos requieren de estos proveedores para poder asegurar que el servicio que brindan sea el esperado por quien lo contrata.

Lo anterior obliga a quienes deseamos participar en este mercado debemos tener la información clara y objetiva en cuenta para comprender como funciona este rubro de mercado y así poder ser competitivos. Esta planeación de negocios se inicia con antecedentes y circunstancias que han sido convincentes para no tener duda alguna de brindar un servicio de calidad.

La planeación del negocio está basada en proveer el servicio de renta de sonido e iluminación para cualquier tipo de evento social. El suceso relevante que inicio la idea del proyecto ocurrió en el año 2006 cuando se presentó la oportunidad de adquirir un equipo de audio básico a un precio muy accesible.

Se adquirió una mezcladora de audio este es un dispositivo electrónico en el cual se conectan diversos elementos emisores de audio y permite la combinación de estos emisores para generar un ambiente sonoro según el evento o circunstancia presentada en el momento, al adquirir tal dispositivo se empezó a utilizar en diversos eventos de amigos y familiares y con la continuidad de utilizar este dispositivo se despertó el gusto por implementar algo más profesional por lo que se desea que con un plan de negocios bien elaborado se podrá recibir inversión, ya que se desea precisamente dinero para poder iniciar una empresa.

El administrador es aquella persona que dirige y administra una entidad tanto sus bienes como su personal, asimismo para el administrador es fundamental la planeación y control estratégico.

Los administradores pueden ser emprendedores y tener la visión de crear una empresa para lo que requieren un plan de negocios, elaborar adecuadamente permitirá al empresario conocer y entender adecuadamente las reglas del mercado, al realizar un análisis FODA a conciencia de la industria donde competirá su empresa, es importante esta elaboración porque servirá al empresario para criticar y clarificar sus propias ideas, le permitirá prevenir errores poco evidentes, le ayudará a identificar los principales puntos críticos para alcanzar el éxito y a medir el potencial del negocio real.

CAPÍTULO 1. PLAN DE NEGOCIOS

1.1 Aspectos generales.

Invertir en un negocio sin realizar estudios previos es como lanzar una moneda al aire; no se conocen las posibilidades de triunfar o de fracasar. El inicio de un negocio con un plan o proyecto, ofrece mayores expectativas de éxito, pues se conocen cada uno de los factores que intervienen en su operación.

En México, más del 60% de las nuevas empresas fracasan antes de cumplir los dos años de operación, según cifras del Observatorio Pyme de la Secretaría de Economía. Esto se debe en buena medida a que muchos emprendedores se embarcan en la aventura empresarial sin haber establecido previamente un plan de negocios; es el equivalente a un capitán que se embarca en una travesía sin tener a la mano un mapa e instrumentos de navegación.

Negocios ubicados en función de la cercanía del domicilio del dueño, pequeñas empresas dirigidas por muchos 'jefes', desconocimiento de la competencia y cálculos financieros "a ojo de buen cubero", son parte de los errores más comunes de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El plan es un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es un procedimiento para enunciar de forma clara y precisa los propósitos, las ideas, los conceptos, las formas operativas, los resultados, y en resumen la visión del empresario sobre el proyecto. Es un mecanismo de proyectar la empresa en el futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a los problemas que pudiesen presentarse.

Es un documento de análisis con información ordenada para toma de decisiones sobre llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable.

Este servirá como un mapa de ruta para la empresa desarrollando con mayor posibilidad de éxito la creación de la misma por medio de una planeación estratégica, donde se establece detallar de forma estructurada y eficiente, las acciones a seguir para iniciar operaciones, plasmando el proyecto en papel para identificar las fortalezas y necesidades, es por esta razón que contar con un plan de negocios es importante para no perderse en el camino y para facilitar las cosas en caso dado.

Al arrancar el proyecto es fácil olvidarse de la planeación estratégica, pues se considera que por haber encontrado una necesidad en el mercado y proveer el producto o servicio, se tendrá éxito; sin embargo, si no existe una planeación por lo menos a tres años, es cien por ciento seguro que no se sostenga el crecimiento. Es un

mito que un plan de negocios pueda predecir el futuro, pero sí establece expectativas y suposiciones que se pueden manejar en su momento.

Dentro de los propósitos fundamentales que tiene es el de atraer a inversionistas y convencerles de que el proyecto empresarial que se les propone es una oportunidad única que no se puede dejar pasar. Este documento será la tarjeta de presentación de la empresa para los inversores, tiene que resultar atractivo para éstos, por ello los mensajes tienen que ser claros y contundentes.

Alcances del plan básico de negocio:

- Es un primer acercamiento.
- Ayuda a poner en orden las ideas.
- Está orientado al área comercial del negocio.
- Sirve de base para el plan definitivo.
- Es un entrenamiento.

1.1.1 Beneficios de un plan de negocios

Muchos emprendedores no se toman siquiera la molestia de escribir un plan de negocios porque piensan que es demasiado difícil e inútil a menos de que se esté buscando financiamiento.

Estos mitos evitan que se consideren los beneficios reales que brinda la planeación.

Entre las ventajas que representa elaborar un plan de negocios está evitar el desperdicio de recursos en pago de rentas, salarios y materias primas que se compran 'por intuición'. El plan ofrece además indicadores de desempeño para corregir el rumbo o en el peor de los casos, cancelar el proyecto a tiempo para no perder más dinero.

A continuación se describen los beneficios de elaborar un plan de negocios.

- Da enfoque y dirección en base a objetivos específicos y medibles, como lo son las ventas, los márgenes de ganancias y los lanzamientos de productos.
- Facilita el desarrollo del proyecto, a través de un plan de negocios, se busca la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto, ayuda a coordinar los diferentes factores de un negocio que son necesarios para el éxito.
- Es una herramienta muy útil para conseguir la adhesión de elementos claves del negocio: inversionistas, proveedores, equipo directivo, etc.
- Es una herramienta para dirigir el negocio, una guía para iniciar un emprendimiento o negocio, en donde mostrara 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).

- Afina la idea de negocio creando una imagen que permita identificar necesidades, así como prever problemas de recursos y su asignación en el tiempo, asegurando de que un negocio tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha.
- Ningún negocio puede darse el 'lujo' de administrar incorrectamente el flujo de efectivo. Tener un plan de flujo de efectivo es una excelente forma de unir las proyecciones en ventas, costos, gastos, activos y deudas.
- Usar el plan para ir refinando y actualizando datos acerca del mercado potencial, teniendo al día el plan también ayudará a notar los cambios y las tendencias en el mercado.
- El plan de negocios es un espacio ideal para clarificar quién está a la cabeza de qué; es decir tener bien definido el organigrama general, puestos de trabajo y funciones, será fundamental para evitar problemas de mando y responsabilidades a futuro.
- Permite evaluar el desempeño que tiene un negocio en marcha, ya que es un instrumento de control que permitirá detectar desviaciones del plan original, así como evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales.
- En las pequeñas y medianas empresas, al 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 análisis.
- Tener un plan de negocios te hace ser proactivo (y no reactivo) en el negocio. No esperar a que las cosas pasen sino planearlas dándole seguimiento, monitoreando los resultados y haciendo correcciones.

1.1.2 Mitos del Plan de Negocios.

Si bien la preparación de un plan de negocios no garantiza el éxito de una empresa ni la obtención de inversiones y apoyos, se tiene por seguro que su ausencia aumenta considerablemente las posibilidades de fracaso.

Muchos buenos proyectos no alcanzaron el éxito porque nadie confió en ellos, por muchas razones, desde mala información financiera hasta una errónea estimación de los clientes potenciales. Si se está a punto de iniciar una empresa, hay que olvidarse de los prejuicios que impiden enfrentarse a la escritura de un poderoso plan de negocios.

Para empezar, hay que descartar de antemano las siguientes ideas erróneas:

- Lo más importante es la idea

Por regla general, una buena idea puede originar una gran empresa. Sin embargo, no siempre es así, y la razón es sencilla: el emprendedor no es capaz de crear un proyecto sustentable en el tiempo; ¿Cómo evitarlo?, Diseñando y escribiendo un plan de negocios que actúe como un mapa que ayudara a guiar el negocio. Por ello es clave que se reúna toda la información necesaria para evaluar el proyecto y los lineamientos generales para ponerlo en marcha.

- Es difícil de hacer

Un buen plan de negocios debe ser capaz de explicar correctamente el proyecto, ayudar al emprendedor a ordenar la operación y convencer al público objetivo que está frente a una gran oportunidad. Esto no significa, que deba escribirse o presentarse en forma tan compleja y técnica que nadie sea capaz de entenderlo.

- No es realmente necesario

Tener toda la información en la cabeza no es suficiente, escribir el plan no sólo ayudará a ordenar ideas, si no a tener un mapa público que ayude a toda la empresa a seguir un plan definido. Hacerlo, además, permite tener una mayor conciencia, no sólo sobre el negocio, sino sobre el desempeño como empresario.

- Sólo se escribe una vez.

Escribir un plan de negocios no es un asunto de una sola vez en la vida, muy por el contrario, debe convertirse en una herramienta que sirva para dirigir la empresa todos los días. Si se quiere un préstamo o buscar socios, aún en el año de operación número 10, se tendrá que tener un plan de negocios actualizado.

- Pueden robarse la idea.

Es cierto que muchos emprendedores están a la caza de buenas ideas para copiarlas y replicarlas en sus negocios. Sólo hay que recordar que tener una buena idea no es sinónimo de éxito, se necesita muchas otras cosas, entre ellas, un buen plan de negocios.

- Sólo el emprendedor sabe cómo hacer las cosas.

Esto equivale a pensar que nadie más puede entender esa brillante idea que sólo una persona es capaz de comprender, explicar y llevarlo a cabo. Esta posición no sólo alejará inversionistas y socios potenciales, sino que limitará cualquier intento de crecimiento.

Dejando de lado todos los miedos y temores será posible emprender con éxito la creación de una nueva empresa.

1.1.3 Resumen Ejecutivo

El resumen ejecutivo es un extracto del plan de negocios. Es la presentación del documento a todo lector interesado en él, Por lo general un inversionista potencial solo lee el resumen del plan y dependiendo del interés generado en esta sección, profundiza y analiza con más detalle los pormenores del negocio o los descarta definitivamente.

El resumen se enfoca en la atracción de posibles inversionistas por ello es bueno hacer una breve reseña de los aspectos más importantes del plan de negocio. Es importante que los posibles inversionistas continúen leyendo el documento y conozcan más del negocio.

Con este resumen, lo que se busca es que capte por sí mismo la atención del lector y motivarlo a aprender más acerca del proyecto asegurándole con ello una junta. Por lo tanto debe estar bien redactado y presentado para que facilite la comprensión de la información que el plan contiene.

La propuesta presentada en el Resumen ejecutivo debe ser clara y simple, es muy importante especificar la necesidad comercial del producto o servicio, es decir qué lo hará diferente a los demás, también se debe definir claramente de qué manera beneficiara esto a los consumidores finales, por lo que será necesario información relevante que confirme que el consumidor estará dispuesto a pagar por los beneficios ofrecidos.

1.1.4 El emprendedor

Como emprendedores, nos gusta tener el control de las cosas, situación que nos llevará a limitar nuestro crecimiento, por lo que es indispensable confiar en el equipo de trabajo y delegar responsabilidades con la finalidad de concentrarnos en cosas que nos ayudaran a llevar la empresa al siguiente nivel. Se tiene que ser creativo, conocer cómo se piensa en otras industrias, mejorarlo y aplicarlo, ser creativo es hacer las cosas diferentes el cual nos hace ser únicos.

El problema que regularmente presenta un emprendedor es la actitud o sentimiento negativo hacia las cosas, pues si pensamos que todo es así, de esa forma será, por lo que es muy importante cambiar la visión, enfocarnos en lo bueno y positivo, además tener una buena actitud con visión a futuro.

Principales errores que cometen los emprendedores al iniciar un negocio:

- Exceso de atención en el desarrollo del producto.
- Incorrecta asignación de los recursos disponibles.
- Confiar exclusivamente en su intuición.

- Trabajar sin un plan definido y por escrito.
- Dejarse llevar por la fantasía.

Razones por el cual los emprendedores dejan a un lado el plan de negocios:

- Sensación de pérdida de tiempo.
- Demasiado complejo y largo.
- Creencia de que un buen producto o idea de negocio será exitoso por obligación.
- Simplemente por desconocimiento.

El emprendedor debe de poseer una personalidad especial, con una capacidad profesional, técnica y humana, debe tener conocimientos financieros, materiales y tecnológicos.

El emprendedor debe ser:

- Intuitivo, imaginativo, innovador, optimista, entusiasta y con fe de éxito.
- Líder para informar, convencer y motivar.
- Capaz de tomar decisiones con riesgo controlado.
- Amar la perfección y el detalle.
- Planificador, organizado y perseverante.
- Tener sentido de ética, lealtad y respeto.
- Gran trabajador.

En el recurso humano, el emprendedor es el responsable del desempeño propio y el de las demás personas de su negocio. Debe seleccionarlos, inducirlos, entrenarlos, motivarlos, incentivarlos y capacitarlos. Asume la responsabilidad de hacer que el negocio logre buen resultado. Determina si el negocio cumple con la responsabilidad social sin desperdiciar su talento, el de los empleados y de los demás recursos.

Él imprime dirección y rumbo a su negocio, proporciona liderazgo a sus colaboradores y decide cómo se debe disponer y utilizar los recursos para alcanzar los objetivos del negocio. Debe de conseguir que el recurso humano cumpla con las tareas de manera eficaz, eficiente, productiva, y con alto grado de satisfacción y compromiso.

Emprender

“Ser emprendedor es una forma de vida, basada en una lucha constante por transformar nuestros sueños en realidad”. Rafael Alcaraz ⁽¹⁾

1.2 Planeación estratégica.

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica. Desde entonces, la planeación estratégica formal se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo, es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. ⁽²⁾

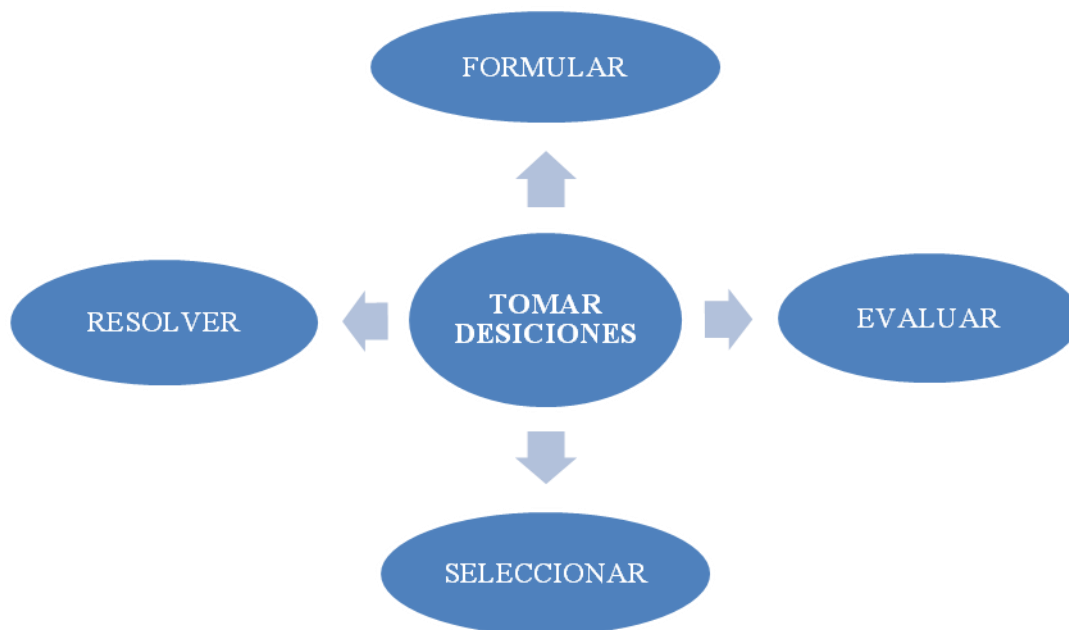
Es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constantemente y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

Puede decirse que la planeación es la fijación o determinación de una serie de actividades a realizar, siguiendo ciertos principios, procedimientos, y reglas encaminadas hacia el logro de un objetivo ya visualizado o previsto.

La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo relacionado con una decisión real o intencionada que tome el director, observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y al escoger una alternativa, estas se convierten en la base para tomar de decisiones presentes.

La esencia de la administración en cualquier organización moderna es la toma de decisiones, que incluye la formulación, evaluación, selección de opciones para resolver problemas. La calidad de las decisiones está ligada a la disponibilidad, veracidad, y oportunidad de la información. ⁽¹⁾

Figura. 1 El tema de la planeación se estudia a través de los fundamentos, la formulación de objetivos, la toma de decisiones y los planes estratégicos de la organización. (3)



Deben plantear estrategias, soñar el futuro de la organización, brindar los medios y recursos para lograrlos con el máximo de eficiencia, eficacia y productividad.

Las principales características de un plan son:

- Definir el que hacer y cómo.
- Transformar las tácticas en operaciones o tareas.
- Fijar los métodos y procedimientos para ejecutar las tareas o actividades.
- Realizar los presupuestos para prever las necesidades de dinero.
- Programar las actividades en el tiempo para controlar el cumplimiento de las mismas.
- Establecer normas y reglamentos para regular el trabajo y el comportamiento de las personas.
- Optimizar, maximizar y obtener la eficiencia, eficacia y productividad.

La planeación se hace en todos los niveles de la organización. El nivel institucional realiza la planeación estratégica que tiene alcance global, a largo plazo, con contenido general que cubre toda la organización (misión, visión); el nivel funcional hace los planes tácticos con alcance en cada área de la empresa, a mediano plazo, contenido detallado y cubrimiento del área específica; el nivel operacional se encarga de las tareas con alcance operativo, plazo corto, contenido detallado y específico. (2)

Planeación conforme a los niveles organizacionales.

Nivel organizacional	Tipo de Planeación	Alcance	Plazo
Institucional	Estratégica	Toda la organización	Largo
Funcional	Táctica	Áreas funcionales	Mediano
Operacional	Operativa	Tareas cotidianas	Corto

Las acciones tácticas consisten en traducir e interpretar las estrategias para concertarlas en cada una de las áreas funcionales o departamentos. Finalmente los planes operacionales transforman la táctica en tareas que se desarrollan diariamente.

(3)

Siendo diversa las áreas de la organización que contribuyen en el logro de objetivos, resulta necesario desglosarlo o seleccionarlo por etapas o pasos, programas, actividades etc. Que sean atribuibles a cada área de la organización.

Se deben de considerar los objetivos reales y medibles para no caer en frustraciones ni en errores cuantificables, en el logro de objetivos intervendrá toda la organización, es necesario que este sea del conocimiento general, difícilmente se colabora en conseguir lo que no se conoce.

Durante el proceso de planeación podemos encontrar las siguientes cuestiones:

✓ ¿Hacia dónde queremos ir?

Es la definición de objetivos. Fijar objetivos estratégicos, tácticos y operativos, especificar resultados, que hacer, políticas, presupuestos y programas, los objetivos son importantes porque:

- Señalan un sentido de dirección.
- Encausan los esfuerzos del equipo.
- Sirven de guía.
- Permite evaluar los avances y tomar los correctivos necesarios, en caso de desviación.

✓ ¿Dónde estamos ahora?

Situación actual en la que se encuentra el proyecto, observando oportunidades y capacidades, puntos fuertes y débiles, saber que resolver y que ganar.

✓ ¿Qué tenemos enfrente?

Premisas del futuro. Pronósticos, políticas y planes completos, comprensivos, congruentes, generar escenarios alternativos.

✓ ¿Cuáles son los caminos posibles?

Alternativas de acción, visualizar diversos cambios posibles, y las principales formas de alcanzarlo.

✓ ¿Cuál es el mejor camino?

Selección de alternativa. Tomar decisiones, análisis y evaluación.

✓ ¿Cómo lo recorreremos?

Implementar un plan, evaluar resultados, darle significado, cuantificarlo, fijar normas, medir progreso, emprender acciones correctivas.

Hay factores que se deben de considerar en la planeación: el futuro para predecir los efectos de los sucesos venideros; el pasado para evaluar la información relevante; el presente para hacer hoy lo que se espera en el futuro con las fuerzas internas y externas existentes.

La preocupación más sobresaliente de la planeación es el futuro y lo que se deberá hacer hoy para enfrentar los desafíos del mañana. En su proceso requiere:

- Analizar el ambiente interno y externo para saber con qué se cuenta y a que se enfrentara.
- Sondar el porvenir para predecir los efectos venideros.
- Capacitar al personal para crecer y adaptar la empresa, para enfrentar el futuro con cierto grado de éxito.
- Proveer información a las condiciones que rodean un curso de acción propuesto, para que el riesgo sea conocido y fijado con la mínima probabilidad de fallar.

Todo sistema de planeación debe ser;

- Sencillo. Demasiada planificación trae confusiones y complejidades, que resultan tan complicado para la empresa como es la misma ausencia de planeación.
- Comprensible. Que se a accesible y entendible para cada elemento de la organización, pues el abuso de terminología y aspectos rebuscados o excesivamente técnicos solo serían entendibles por los especialistas.
- Flexible. Que acepten modificación cuando ya las circunstancias no ameriten otra cosa.
- Adaptable para corto y largo plazo. Existen conceptos que requieren planearse para más allá de un ejercicio.
- Generalizado. Que comprende cada una de las áreas que conforman la empresa, para que cada uno de las mismas puedan medir el alcance o avance de sus metas y por consecuencia, del objetivo.
- Cuantificador. Para medir alcances o avances sobre el objetivo, es necesario mencionar cifras.

- Informativo. Que arroje información periódicamente, es necesario darse cuenta de los frutos logrados por medio de la comparación entre lo planeado y lo alcanzado.
- Organizativo. Aunque todo sistema debe organizarse adecuadamente, sin embargo, no es por demás repetirlo. La identificación de responsabilidades también es básica para el cumplimiento y estímulos.
- Evaluativo. Que permita la evaluación y sirva como retro alimentador. La revisión es imprescindible para fines de control, evaluación y estimulación.

La planeación se divide por tiempo (corto, mediano y largo plazo), por áreas funcionales (ventas, mercadotecnia, producción, etc.) y según su ámbito (objetivo, políticas, presupuestos, programas y procedimientos, etc.).

1.2.1 Importancia de la planeación estratégica

Un plan es la disposición bien ordenada de lo que es necesario efectuar para alcanzar los objetivos fijados. Debe identificar los recursos necesarios, las tareas a ejecutar, las acciones a emprender y los tiempos en que se deben cumplir. ⁽⁴⁾

Es de suma importancia, ya que marca el paso que la empresa debe de seguir y la proyecta hacia nuevos horizontes. Resulta indispensable en la sobrevivencia de las organizaciones modernas, independientemente de su magnitud y estructura.

La planeación fija también, la misión, la visión, las políticas, los principios, las creencias, la filosofía, los métodos, y procedimientos, estimula la creatividad y la innovación.

El planeamiento es ejecutado por todos los niveles jerárquicos y su finalidad es hacer posible el cumplimiento de todos los objetivos, ya que son la expresión concreta del objeto que persiguen las empresas.

A continuación se exponen razones que fundamentan la importancia y por consecuencia, la implantación de la planeación estratégica:

- Garantizar los recursos para el logro de los objetivos. La planeación debe de contener objetivos, a corto y largo plazo, Existen metas que no son alcanzables en un solo periodo.
- Trabajar en actividades coherentes y procedimientos definidos previamente establecidos, teniendo claro la finalidad de las mismas.
- Permite la incursión mediante la investigación hacia campos de experimentación distintos a lo tradicional, esto es, minimizando el riesgo se lanza a lo desconocido. Muchos negocios han ido a la bancarrota por no salirse de lo

tradicional, de lo conocido y acostumbrado, han preferido esto que aceptar el cambio y la innovación.

- Establecer los métodos más eficientes. da cabida a lo dinámico, obligando a experimentar con nuevas ideas y conceptos, explorar nuevos caminos. Logrando de esta manera sobrevivir y procurar su estabilidad.
- Diseñar la clase de dirección que mejor convenga a la organización.
- Sustituye a la intuición que poseen los directivos e inversionistas. El cambio ya no se fundamenta en la intuición, sino en lo planeado estratégicamente.
- La investigación y desarrollo de la moderna empresa es la base fundamental de la planeación estratégica, asegurando el futuro del negocio, orientándolo hacia un fin predeterminado.
- Fijar objetivos coordinados, medibles y reales, que va de acuerdo a las necesidades de la empresa. Un proceso de planeación no servirá de mucho sino se establecen en algún momento objetivos específicos, tales como: ventas, utilidades, participación en el mercado, etc.
- Mide el desempeño de un negocio. No solo debería medirse en términos financieros cuantitativos, como muchas empresas lo tratan de hacer. Es cierto que los resultados financieros están muy relacionados con el éxito o el fracaso de un negocio, pero las características no cuantitativas también son muy importantes, por ejemplo; la creatividad, innovación, imaginación, motivación y los conocimientos pueden reflejarse en los resultados financieros.
- Reduce y hasta suprime la improvisación (mecanismo, rápido, económico y sencillo de adaptarse a situaciones cambiantes) En estos tiempos de cambios constantes y dinámicos la improvisación resulta insuficiente, imprecisa y hasta peligrosa.
- La planeación estratégica requiere y determina los mecanismos inherentes de control y evaluación, mismo que servirán de retroalimentación y en el cumplimiento de los planes establecidos.
- Establece responsabilidades en la determinación de los objetivos a diversos niveles jerárquicos, cada uno resulta responsable de su propio objetivo.
- Un medio ambiente cambiante es un factor sustancial, que influye en la introducción de la planeación estratégica formal en varias empresas.

- Simula el futuro, una de las grandes ventajas de la planeación es que puede simular el futuro en papel, alienta al ejecutivo, le permite ver, evaluar y aceptar o descartar numerosas alternativas, lo cual sería imposible sin ella.
- Formula y contesta preguntas importantes para una empresa, tanto para los directivos como para las demás personas involucradas, un ejemplo de ello son algunas de las siguientes preguntas, tales como;
 - ¿Cuál es nuestra filosofía y nuestros propósitos fundamentales?
 - ¿Cuáles son los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo?
 - ¿Cuál será nuestro flujo de caja durante los próximos años?
 - ¿Dónde están y cuáles son nuestros mercados?
 - ¿Quiénes son nuestros competidores principales y como pudieran sacarnos ventaja?
 - ¿Cuáles son los cambios más importantes dentro de nuestro medio ambiente que nos afectaran?

Estas preguntas son cada vez más difíciles de contestar, especialmente para grandes empresas, sin embargo, las respuestas son más y más importantes como base para tomar las decisiones correctas. (4)

1.2.2 Limitaciones de la planeación estratégica.

La planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras, ya que estas suelen tomarse en el momento. La planeación del futuro exige que se haga la elección entre posibles sucesos futuros, pero las decisiones en sí, las cuales se toman con base en estos sucesos, solo pueden hacerse en el momento. La planeación no elimina el riesgo, pero prevé su intensidad en términos más precisos.

Es natural que la planeación tenga sus limitaciones no siempre tiene la solución para los problemas, a continuación se trataran algunos obstáculos o problemas que pudieran llegar a presentarse.

El medio ambiente puede resultar diferente a lo esperado. Pronosticar no es una ciencia exacta por tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar.

Puede llegar a existir resistencia interna al cambio por parte de los integrantes de la organización, ya sea por costumbre a sus ideas y tradiciones o solo por temor.

Algunas personas consideran que la planeación es cara, ya que invierten tiempo e incurren en gastos para estudios e información adicional.

CAPÍTULO 2. PYMES

2.1 Concepto de Pyme

Concepto de PYME.

El término "PYME" hace referencia a la conjugación de las palabras "Micro, Pequeñas y Medianas Empresas", y cuentan con características tales como no emitir valores negociables, entiéndase por valores negociables aquellos que tienen como característica un mercado fácil con amplitud y capacidad para reducir al mínimo la cantidad de tiempo necesaria para convertirlo en efectivo y la probabilidad de pérdida en su valor. En las pymes los propietarios no cuentan con portafolios de inversión diversificados, la responsabilidad de los propietarios es ilimitada o inefectiva por los cambios económicos, así mismo carecen de un equipo gerencial completo para dirigir la empresa, se enfrentan a costes de mercado elevados, las relaciones de los accionistas son menos formales, y los esquemas de compensación son altamente flexibles.

La capacidad en la información y la falta de un historial financiero limitan el acceso a las Pymes a las fuentes de financiación, siendo en muchos casos el acceso al mercado de capitales públicos relativamente costoso. Durante los primeros años de constitución, los beneficios e indemnizaciones de los propietarios pueden ser postergados en procura de la estabilidad económica y financiera de la empresa. Ahora con ello se identifican las preguntas, qué si es una PYME, cuáles deben ser consideradas, deben cumplir todas las características o solo algunas, generando una heterogeneidad de conceptos, sin embargo la figura jurídica nos establece que debe contener menos de 250 trabajadores, así como manejar cifras inferiores a 50 de millones de pesos, además de contar con recursos humanos técnicos y financieros no especializados.

Las Pymes pueden realizar actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas, debido a que son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social. Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social.

Algunas aseveraciones de que engloba, provoca y desempeña la palabra PYME son:

“La pequeña empresa es aquella que posee en plena libertad, dirigida autónomamente y que no es dominante en la rama o sector en el que opera”

“Es cualquier empresa de tipo industrial o comercial con menos de cien empleados asalariados”

“Son aquellas consideradas siempre y cuando el director-propietario pueda controlar personalmente el conjunto de actividades y la cantidad de empleados”

Con lo anterior, podemos notar que las pequeñas y medianas empresas se caracterizan por siguientes rasgos:

- a) Un capital social repartido entre unos cuantos socios.
- b) Una autonomía real de dirección y financiamiento.
- c) Un nivel de desarrollo dimensional.

Además de ello, las PYMES constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional, de acuerdo con datos del Censo Económico 2004 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, la Secretaría de Economía (SE) se ha dado a la tarea de 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, desarrollo y consolidación.

Existe una estructura de un esquema de fomento basado en cinco segmentos empresariales con atención integral y específica de acuerdo a su tamaño y potencial:

- Emprendedores
- Microempresas
- Pequeñas y medianas empresas
- Empresa gacela
- Empresa tractora: Una empresa tractora es aquella de gran tamaño, que por las características propias que tiene requiere de una gran cantidad de proveedores que le suministren todo tipo de insumos para que ella a su vez pueda operar satisfactoriamente.

Estos segmentos empresariales reciben apoyos del Gobierno Federal para atender sus necesidades específicas, a través de cinco estrategias: financiamiento, comercialización, capacitación y consultoría, gestión e innovación y desarrollo tecnológico.

En este marco, la Secretaría de Economía puso en operación cinco programas nacionales, uno para atender a cada segmento empresarial, los cuales se integran por 33 programas institucionales que en conjunto ofrecen a cada segmento soluciones a sus necesidades específicas para impulsar la productividad y competitividad de las PYMES.

Con el propósito de focalizar los apoyos para cada uno de los segmentos empresariales conforme a sus características y potenciar el impacto de los recursos, en

octubre de 2007 surgió “México Emprende” como la instancia que coordina los programas de apoyo a las empresas y a los emprendedores. A través de este mecanismo se ofrecen soluciones integrales a PYMES y emprendedores en un sólo lugar. Cabe destacar también que a efecto de integrar el esquema de una manera completa se puso en operación el Programa Empleo en Zonas Marginadas, orientado a detonar el desarrollo regional mediante la creación de infraestructura en las zonas de alta y muy alta marginación.

La Secretaría de Economía promueve e impulsa la cultura y el desarrollo empresarial para la creación de más y mejores emprendedores, los cuales ocupan el primer nivel dentro de la pirámide empresarial. Para los emprendedores, el desarrollo y consolidación son los ejes fundamentales para el desarrollo del país. Estos utilizan el diseño, fomento y promoción de programas y herramientas para crear, consolidar y desarrollar a las pequeñas y medianas empresas. Otro importante sector lo son las grandes empresas nacionales cuyo uno por ciento de presencia en el país, produce el 65 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB).

2.2 Componentes Básicos de una Empresa.

Existen cuatro componentes básicos en todas las empresas, conocidos como:

- | | |
|---------------------|----------------|
| 1. Recursos humanos | 3. Financieros |
| 2. Materiales | 4. Técnicos |

Cada uno integra un eslabón del 25%, que si falta uno, no se puede lograr el correcto funcionamiento de la empresa. Cada aspecto se describe de la siguiente manera:

- Personal: Son todas las personas que forman parte integral de la organización y es el más importante con el que cuenta, debido a que son los responsables de elaborar los productos que la empresa desea comercializar y se clasificarse en:
 1. Obreros.
 2. Empleados.
 3. Supervisores.
 4. Técnicos.
 5. Altos ejecutivos.
 6. Directores o administrativos.

- **Materiales:** Son las cosas que son procesadas y se combinan para producir el servicio o el bien que satisface las necesidades de la población.
- **Sistemas:** Son todos los medios con los cuales la empresa se ayuda para realizar su operación diaria, estos pueden ser procedimientos, métodos, manuales y estos deben ser coordinados por el personal. Los sistemas se clasifican en:
 - a) **Sistemas de planificación:** Se encarga de planificar el accionar de la empresa a lo largo de su vida, además de prever los posibles obstáculos que tendrá que sortear la organización.
 - b) **Sistema organizativo:** Es la manera en la cual la empresa estará dividirá y las funciones que tendrá que desempeñar cada área de la organización.
 - c) **Sistema de información:** Se encarga de recolectar datos para la empresa y con el facilitar la toma de decisiones de la empresa.
 - d) **Sistema de control:** Es la manera con la cual la empresa intenta reducir el riesgo de que las decisiones tomadas no sean perjudiciales para la empresa.
 - e) **Sistema de operativo:** Son todas las actividades que van una tras de otra y los encargados de ejecutar son el personal de la empresa.

Equipo: Son todas aquellas herramientas que ayudan a la operación de la empresa pueden ser maquinarias, muebles, computadoras, aparatos y/o dispositivos.

2.3 Clasificación de las Empresas.

Las empresas se pueden clasificar en criterios, y según las economías de mercado, los criterios más habituales para establecer una tipología de las empresas son seis: según el sector de actividad, tamaño, propiedad del capital, el ámbito de actividad, el destino de los beneficios y por la forma jurídica.

A. Según el Sector de Actividad:

1. **Sector Primario:** Son reconocidas como empresas extractivas, debido a que su materia prima proviene directamente de la naturaleza, tal es el ejemplo de la agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.
2. **Sector Secundario o Industrial:** Son aquellas que utilizan procesos de transformación en la materia prima y algunos ejemplos van dese la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.

3. Sector Terciario o de Servicios: Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

B. Según el Tamaño:

1. Grandes: Se identifican por manipular capitales y financiamientos grandes, cuentan con instalaciones propias, sus ventas varían en términos de millones de dólares, cuentan con miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.
2. Medianas: Intervienen varios cientos de personas, generalmente poseen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.
3. Pequeñas: Son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.
4. Microempresas: Son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

C. Según la Propiedad del Capital: Se refiere a si el capital está en poder de los particulares, de organismos públicos o de ambos.

1. Empresa Privada: La propiedad del capital está en manos privadas.
2. Empresa Pública: Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.
3. Empresa Mixta: Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

D. Según el Ámbito de Actividad: Se emplea esta clasificación en casos para analizar las posibles relaciones e interacciones entre la empresa y su entorno político, económico o social.

1. Empresas Locales: Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.
2. Empresas Provinciales: Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.

3. Empresas Regionales: Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.
4. Empresas Nacionales: Sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.
5. Empresas Multinacionales: Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

E. Según el Destino de los Beneficios:

1. Empresas con Ánimo de Lucro: Cuyos ganancias pasan a poder de los propietarios o accionistas.
2. Empresas sin Ánimo de Lucro: En este caso las posibles ganancias son reinvertidas en la misma empresa para permitir su desarrollo.

F. Según la Forma Jurídica:

1. 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.
2. 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.
3. 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.
4. Comanditarias: Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
5. Sociedad de Responsabilidad Limitada: Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
6. 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 pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

2.4 Proceso Administrativo

El proceso administrativo son las actividades que el administrador debe llevar a cabo con el fin de facilitar las tareas de organizar y optimizar recursos documentales, humanos, financieros, materiales y físicos. Su aportación más importante es condensar varias funciones en una sola. Cada empresa pequeña o grande aplica un proceso administrativo acorde a sus necesidades, las más grandes los enfocan a cada proceso y actividad, mientras que a menor tamaño, se trabajan en actividades más generales o no tan específicas, hasta llegar a aplicar el proceso a toda la empresa en general.

Esta herramienta se implementó en el siglo XX por Henry Fayol para la eficacia y eficiencia, sin embargo a finales del siglo XIX se acostumbró a usar dicha herramienta para cuatro términos concretos, planificar, organizar, dirigir y controlar.

Si definimos que es un proceso y que es la administración podríamos decir que el proceso administrativo es todo el mecanismo que aplicamos para lograr una meta y por consiguiente un objetivo.

Para el autor Agustín Reyes Ponce el proceso administrativo es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Sin embargo autores como Urwick define el proceso administrativo como las funciones del administrador, con siete elementos que son: investigación, planificación, coordinación, control, previsión, organización y comando.

Para Koontz y O'Donnell el Proceso Administrativo consta de cinco elementos: planificación, designación de personal, control, organización, dirección. Pero independientemente de cada definición, el proceso administrativo se adaptara a algún autor dependiendo de su misión, visión, objetivos y áreas que integren a la empresa.

2.4.1 Etapas del Proceso Administrativo.

Para Reyes Ponce profesor Mexicano, el proceso administrativo consta de dos etapas bien definidas, la fase estática y la fase mecánica, y cada una de ella consta de varias etapas y elementos

1. Planeación

Forma parte de la fase "mecánica" de la Administración y es en esta etapa donde inicia el Proceso Administrativo. La planeación, como comienzo va acompañada del cuestionamiento: ¿Qué se quiere hacer? o ¿Qué se va a hacer?, en esta etapa se determinan la visión, misión, propósitos, objetivos y estrategias; se realizan la formulación de políticas y reglas, y el establecimiento de programas, presupuestos y procedimientos para alcanzar el éxito del organismo social. Dicho de otra manera la Administración implica la formulación de planes estratégicos, tácticos y

operativos con resultados a corto, mediano y largo plazos, y aquí la planeación proporcionara las bases para el inicio de cualquier ente.

2. Organización

La etapa de Organización, corresponde a la fase "mecánica" de la Administración y responderá a la cuestión ¿cómo se va a hacer? o ¿quién lo va a hacer? La obtención de eficiencia sólo se logra mediante el ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte de determinado grupo social, y la planeación, implantará una Metodología de división del trabajo y coordinación; jerarquización, departamentalización y descripción de funciones que permitan la magnificencia de la Empresa.

Una vez que se ha establecido "lo que se quiere hacer" o bien los objetivos que se pretenden alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar "cómo hacerlo", qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización.

3. Dirección

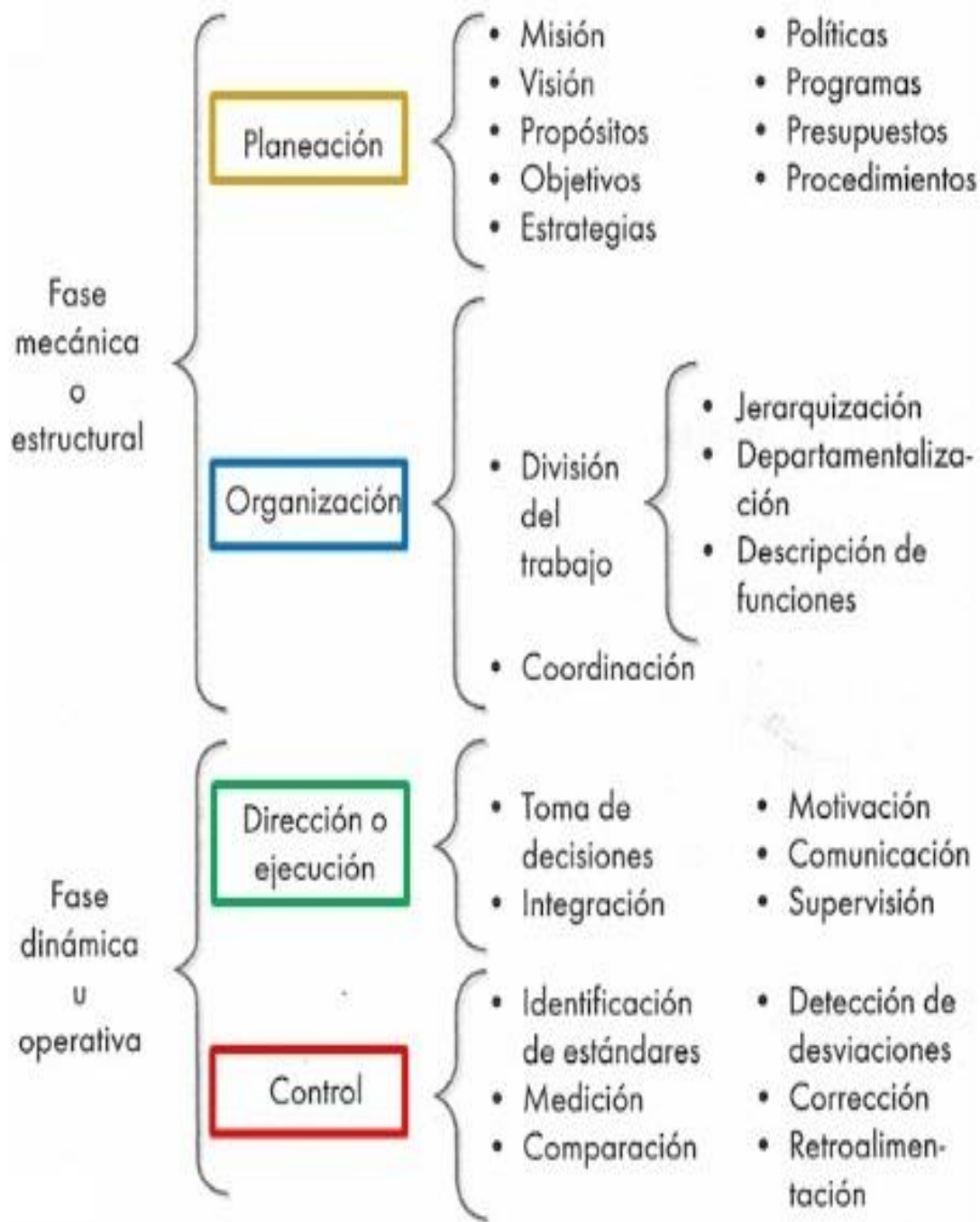
También llamada ejecución, comando o liderazgo esta etapa se encuentra dentro de la fase "dinámica" de la Administración. En esta etapa el líder imprime su estilo propio de dirección, coordinando, guiando y supervisando los esfuerzos de los colaboradores para alcanzar las metas de la organización. El elemento principal de la dirección es "ver que se haga", y es en ésta donde la toma de decisiones e integración son factores trascendentales para el grupo. Una buena dirección comprende de la habilidad del administrador para ejercer: capacidad de mando, motivación, comunicación y supervisión así como lograr una adecuada valoración y desarrollo de subalternos.

4. Control

Última etapa del Proceso Administrativo, que responde a la cuestión:

¿Cómo se ha realizado?

Es aquí donde se compara el resultado de las actividades con el estándar o modelo establecido, a fin, de detectar desviaciones y adoptar medidas correctivas oportunas. Al ser ésta una etapa de la fase dinámica, se encuentra en constante retroalimentación. El control se encuentra íntimamente ligado a la planeación, pues a través del control se puede reiniciar la planeación de modo que se logren las metas establecidas.



Fuente: <https://sites.google.com/site/proyectoomegaramas/sobre-la-administracion/proceso-administrativo-en-la-empresa>

2.5 Aspectos generales de la organización.

Nombre de la empresa

El nombre de la empresa es su carta de presentación, Es el reflejo de su imagen, su sello distintivo y, por ende, debe reunir una serie de características específicas. El nombre de la empresa debe ser entre otras cosas:

-Descriptivo: El nombre, por sí mismo, debe reflejar el giro de la empresa y/o sus características distintivas de especialización.

-Original: La ley establece que el nombre de una empresa debe ser nuevo (que no exista ya en el mercado) 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: El nombre debe de 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.

-Significativo: Que se pueda asociar con formas o significados positivos; por ejemplo, “Excelente” o “Excelencia”, reflejan su significado: excelencia, lo cual se asocia con cosas muy bien hechas, con clase, etcétera.

-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 en el consumidor, aun cuando en un principio pudiera parecer gracioso.

Misión de la empresa:

La misión describe la razón de ser de la empresa es decir la define como negocio, cualquier empresa que cuente con una misión informara con esta el espacio de su producto o servicio, la misión aplica para organizaciones no lucrativas y para las que lo son y es esencial para determinar objetivos y formular estrategias que guían a las actividades de la empresa.

También se la denomina declaración del credo, de propósito, de filosofía, de creencias o de principios empresariales y muestra en qué términos de que quiere ser y a quien desea servir.

La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo:

- 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:

- Amplia. Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros productos o líneas similares. No obstante, la amplitud no debe ser tanta que se pierda la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confunda el mercado y tipo de necesidad a satisfacer.
- Motivadora: Que inspire a los que laboran en la empresa; pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como 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 de su esquema de valores (éticos y morales).

Toda misión debe contestar a tres preguntas básicas:

- ¿Qué? (necesidad que satisface o problema que resuelve).
- ¿Quién? (Clientes a quienes pretende alcanzar).
- ¿Cómo? (forma en que será satisfecha la necesidad que se pretende atacar).

Visión de la empresa

La visión es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo se desea ver una empresa en un futuro definido y deseable de igual manera la visión debe presentarse suficientemente clara y motivadora para otros, su elaboración corresponde al equipo de primer nivel es decir al mando superior o a los emprendedores de la entidad que se desea crear debido a que cuentan con mayor información y una perspectiva más amplia acerca de lo que se desea lograr.

La forma más idónea de comenzar a crear la visión es pensar en el futuro de manera sistemática entrelazando el sector industrial, clientes, proveedores, colaboradores y recursos en función de las intenciones del emprendedor, para crear una visión además se requiere conocer profundamente el sector y entender claramente quiénes son los participantes, quienes encabezan la innovación, cuáles han sido las innovaciones y cuáles son las tendencias. Al comprender lo que ocurre en el campo, el emprendedor adquiere el conocimiento, la comprensión y los puntos de referencia que le hacen posible escoger el nicho al que se enfocará y crear modelos de organizaciones que sean congruentes con el proyecto. Así, es esencial el contacto con el mercado, los clientes y los proveedores, por lo que el personal involucrado en las actividades de ventas y de mercadotecnia puede ser de enorme ayuda.

De acuerdo a Filión (1991) la visión es “una imagen proyectada hacia el futuro del lugar que queremos que ocupen los productos y servicios en el mercado, así como del tipo de organización que se debe establecer para conseguirlo”

Además cabe destacar que existen tres tipos de visiones:

1. Emergentes: Relacionadas con ideas de productos o servicios a lanzar.
2. Centrales: Formadas por dos componentes, el lugar que se desea que ocupe el producto o servicio y el tipo de organización que se debe lograr para obtener ese lugar.
3. Complementarias: Relacionadas con actividades de administración, con el objetivo de respaldar la visión central.

La visión debe responder a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué tratamos de conseguir?
- 2) ¿Cuáles son nuestros valores?
- 3) ¿Cómo produciremos resultados?
- 4) ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- 5) ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Ejemplos de Visión

➤ Telmex

"Consolidar el liderazgo de Telmex en el mercado nacional, expandiendo su penetración de servicios de telecomunicaciones en todos los mercados posibles, para situarnos como una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento a nivel mundial".

➤ SEP

En el año 2025, México cuenta con un sistema educativo amplio, articulado y diversificado, que ofrece educación para el desarrollo humano integral de su población. El sistema es reconocido nacional e internacionalmente por su calidad y constituye el eje fundamental del desarrollo cultural, científico, tecnológico, económico y social de la Nación.

➤ PGR

Tenemos una clara visión institucional para el mediano y largo plazo; visualizamos en tres años una estructura funcional de procuración de justicia y en seis años un sistema saneado. Lo anterior para que en el año 2025, las instituciones que participen en la procuración de justicia sean de excelencia, cuente con personal con vocación de servicio y sólida formación que contribuya a

que los ciudadanos vivan en condiciones que promuevan el desarrollo integral dentro del estado de derecho.

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 (el primero paso fue redactar la misión). 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 tiempos (cuando).

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

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

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

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

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

2.6 Descripción de la empresa.

Existen tres giros en los que toda empresa se puede clasificar:

-Comercial: Se dedica fundamentalmente a la compraventa de un producto determinado.

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

-Servicios: Las empresas que ofrecen un producto intangible al consumidor se clasifican en este giro.

2.7 Ventajas competitivas.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Una ventaja en el costo por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparatadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

Por ejemplo una ventaja de costos puede provenir de fuentes tan diversas como un sistema barato de distribución física, un proceso sumamente eficiente de ensamblado o de una excelente utilización de la fuerza de ventas.

Las Cinco fuerzas de las Ventajas Competitivas

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Cuando en un sector de la industria hay muchas ganancias y muchos beneficios por explorar entonces no tardará la llegada de nuevas empresas para aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado, y como es obvio lanzarán sus productos, aumentará la competencia y bajará la rentabilidad.

Lo mismo sucede con otros sectores mientras se vean atractivos pues las empresas tratarán de sacar provecho a las oportunidades del mercado y maximizar sus ganancias, pero también hay que tener en cuenta que existen barreras de entrada que prácticamente son elementos de protección para las empresas que pertenecen a la misma industria tales como alto requerimiento de capital, altos costos de producción, falta de información, saturación del mercado, etc.

La existencia de barreras de entrada viene acompañada con los costos hundidos como la inversión en activos, costos por estudio de mercado, entre otros. Son costos que una empresa no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Otros factores que influyen en la amenaza de nuevos competidores:

- Economías de escala:

Se refiere a que el costo unitario de producción se reduce mientras se produce a mayor cantidad, por lo tanto la pequeña producción no es eficiente para la empresa por lo que hay que producir a gran escala, y por ende una empresa que desee formar parte de un sector tendrá que pensarlo dos veces pues si entra con lotes de producción pequeños su costo unitario será demasiado alto y no podrá competir, consecuentemente obligatoriamente tendrá que salir del sector.

- Curva de experiencia:

Se refiere al know how de la empresa, es decir al saber cómo manejar una empresa ya sea en gestión, procesos, tecnología, control de calidad, etc.

- Ventaja absoluta en costos:

Las empresas que han sido las primeras en llegar al sector y tienen experiencia pues nos llevan ventaja en cuanto a los costos ya sea de materia prima, costos de transporte, entre otros recursos.

- Diferenciación del producto:

Al momento de entrar al mercado nosotros debemos dar un valor agregado a nuestro producto para diferenciarlo del resto y hacer que nuestros clientes nos recuerden y con el tiempo lograr fidelizarlos.

Sabemos que es difícil entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos o marcas posicionadas pues tendremos que hacer un esfuerzo e invertir en publicidad, diseño de nuestro producto, servicio al cliente, presentación del producto, etc. Se pueden tomar en cuenta muchos detalles con el fin de diferenciarse del resto y tratar de que el cliente nos recuerde siempre.

- Acceso a canales de distribución:

En un sector competitivo los canales de distribución ya van a estar ocupados y es muy difícil hacer que nuestro producto llegue al consumidor final y hay que hacer maravillas para que nuestro producto esté bien presentado en supermercados, tiendas, centros comerciales, etc.

- Identificación de marca:

Hay que lograr que los consumidores nos recuerden, tenemos que lograr posicionarnos en el mercado y para lograrlo hay que poner mucho empeño y desplegar esfuerzos para crear prestigio, credibilidad, imagen, calidad, seriedad, fiabilidad a la marca, de modo que logremos que los consumidores nos diferencien del resto. Un ejemplo claro de identificación de marca es Coca Cola.

- Barreras gubernamentales:

Se refiere a las normas, reglas, estatutos, leyes que de acuerdo a la constitución política todas las empresa deben de seguir según el estado o gobierno a cargo, algunas de ellas son el registro de patentes, obtención de licencias, registro de marcas, formalización de empresas, registro sanitario, requisitos relacionados con el medio ambiente y seguridad, etc.

Es muy importante cumplir con dichas normas de acuerdo a ley para que después no existan problemas o desprestigio con nuestra empresa.

- Represalias:

Se refiere a las represalias que pueden tomar las empresas existentes contra las empresas nuevas del sector, puede consistir en publicidad agresiva, reducción de precios hasta asfixiar a la empresa nueva y que incurra en pérdidas y vea por conveniente retirarse del mercado.

- Inversión necesaria o requisitos de capital:

Para competir en un sector necesitamos inversión en infraestructura, investigación, publicidad, comercialización, marketing, etc. En algunos sectores la inversión es tan alta que se les hace difícil a algunas empresas entrar a competir en dicho sector.

2. Amenaza de posibles productos sustitutos

Un producto sustituto es aquel que satisface las mismas necesidades que un producto en estudio.

Constituye una amenaza en el mercado porque puede alterar la oferta y la demanda y más aún cuando estos productos se presentan con bajos precios, buen rendimiento y buena calidad. Los producto sustitutos obligan a las empresas a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

Factores que influyen en la amenaza de posibles productos sustitutos:

- Disponibilidad de sustitutos:

Se refiere a la disponibilidad de productos sustitutos y facilidades de acceso.

- Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido:

Si hay un producto sustituto con un precio competitivo al producto ofrecido puede alterar la demanda y establece un límite de precios en el mercado.

- Nivel percibido de diferenciación del producto:

Los clientes se inclinarán por el producto sustituto si éste es de mejor calidad o se diferencia del otro.

- Costos de cambio para el cliente:

Si el costo de los productos sustitutos es más bajo que los otros habrá posibilidad de que los consumidores se inclinen por el precio más bajo, pero si es lo contrario es muy difícil que tengan clientela.

3. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son un elemento muy importante en el proceso de posicionamiento de una empresa en el mercado porque son aquellos que nos suministran la materia prima para la producción de nuestros bienes y va a depender de su poder de negociación que tengan para que nos vendan sus insumos; es decir mientras más proveedores existan menor es su capacidad de negociación porque hay diferentes ofertas entonces ellos tienden a ceder un poco el precio de sus insumos lo cual es favorable para nosotros.

Factores que influyen en el poder de negociación de los proveedores:

- Concentración de proveedores:

Se refiere a identificar si los insumos que necesitamos para producir nuestros bienes lo proveen pocas o muchas empresas.

- Importancia del volumen para los proveedores:

De acuerdo a lo que la empresa venda va a depender el volumen de insumos que se le compre al proveedor.

- Diferenciación de insumos:

Es cuando los productos ofrecidos por un proveedor se diferencian de otros proveedores.

- Costos de cambio:

Se refiere a los costos que implica cambiar de proveedor por diversas circunstancias y esto puede darle poder a los proveedores.

- Disponibilidad de insumos sustitutos:

Algunos insumos pueden remplazar a otros tradicionales.

- Impacto de los insumos:

Se refiere si los insumos comprados, incrementan o mejoran la calidad del bien.

4. Poder de negociación de los clientes

- Concentración de clientes:

Los clientes exigen de acuerdo a las necesidades del mercado y cada vez exigen más calidad.

- Volumen de compras:

Mientras mayor sea el número de compras del cliente mayores serán las ventas de los proveedores para producir los bienes que satisfacen las necesidades del cliente.

- Diferenciación:

Los clientes prefieren productos de mayor calidad siempre y si no es así el poder de negociación de los clientes aumenta y exigen más.

- Información acerca del proveedor:

Si el cliente tiene más información sobre el producto ya sea en calidad o precios podrá comparar con el de la competencia.

- Identificación de la marca:

El consumidor reconoce la marca de su preferencia por qué se diferencia de otras.

- Productos sustitutos

Si existe mayor cantidad de productos sustitutos el consumidor puede influir mucho más en los precios.

5. Rivalidad entre competidores existentes

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si queremos sobrevivir en el mercado tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente.

Factores que influyen en la rivalidad de competidores existentes:

- Concentración:

Se refiere a identificar la cantidad de empresas que existen en el mercado así como el tamaño de las mismas de esta manera tendremos un panorama sobre la competencia, también hay que evaluar la relación que existe entre las empresas y el precio de sus productos para saber si existen oligopolios, o empresas que tienen el dominio de precios como es el caso de Microsoft que tiene el poder de fijación de precios en el mercado, o como el caso de las compañías telefónicas como CLARO, MOVISTAR y Nextel que tienen el dominio de todo el mercado peruano y tienen el poder de fijación de precios paralelos.

- Diversidad de competidores

Actualmente existen muchísimos competidores en la mayoría de los sectores de mercado y todo es muy cambiante ya que los consumidores exigen más calidad en productos, en servicios y también aparecen otras necesidades por satisfacer.

Otros factores de cambio son el internet, la tecnología, la innovación que cada día se concentran en cosas nuevas y hay que estar empapados de información ya que también aparecen nuevos competidores.

- Condiciones de costos

Una empresa siempre tiene que cumplir con el mínimo requisito de cubrir sus costos fijos y variables para estar al margen de la competencia, y si sus costos son relativamente altos en el mercado, la empresa está obligada a mantener un alto precio en sus productos para maximizar sus ganancias.

- Diferenciación del producto

Para competir en un mercado tenemos que diferenciarnos del resto para que los consumidores nos recuerden ya sea por la calidad del producto, la imagen, el diseño, prestigio, confianza, etc.

La diferenciación del producto ayuda mucho porque ganamos clientela y maximizamos ganancias.

- Costos de cambio

Es cuando los costos de cambio entre productos de diferentes empresas la competencia se vuelve más dura.

- Grupos empresariales

Aumenta la rivalidad cuando existen más grupos empresariales en el mercado.

- Efectos de demostración

Si tenemos éxito al competir en un mercado y nos convertimos en líderes es muchas más fácil competir en otros mercados.

- Barreras de salida

La competencia se vuelve más dura aun cuando se quiere dejar la industria y los costos son más altos que mantenerse en el mercado y competir, aunque también hay otros factores que restringen la salida de las empresas como recursos duraderos y especializados el cual se refiere a los activos como una planta de producción, el costo para trasladarlo a otro lugar es demasiado alto, también están las barreras emocionales, la resistencia a no dejar el negocio por un carácter afectivo por el empresario y por último las restricciones gubernamentales o contractuales, son limitaciones que impone el gobierno para salir del negocio como el cumplimiento de contratos con empleados, proveedores, distribuidores, etc.

2.8 Análisis del sector.

Este punto del plan de negocios 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 a través del reciente desarrollo que haya presentado.

Por ejemplo, una empresa cuyo producto se encuentra en la industria del vestido, deberá obtener información sobre el crecimiento en ventas de esta industria en los últimos cinco años y determinar que proyección de desarrollo se puede hacer para los próximos dos años cuando menos, con base en los datos obtenidos de la misma. Asimismo deberá tratar de ubicar los principales riesgos y oportunidades que esta industria ofrece, de acuerdo con las características de su medio actual y futuro. Es muy importante justificar toda información y proyecciones que se pretenden, citando las fuentes de donde fue obtenida la información.

Un elemento más a resaltar en este punto, es la importancia que la industria posee, a nivel nacional, regional y local, ya que en gran medida, las proyecciones realizadas se reflejarán en este aspecto particular.

2.9 Análisis FODA.

La sigla FODA, es un acrónimo de:

- Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta).
- Oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas).
- Debilidades (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir).
- Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

También se puede encontrar en diferentes bibliografías en castellano como “Matriz de Análisis DAFO”, o bien “SWOT Matrix” en inglés.

- DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades
- SWOT Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la

matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas.

EJEMPLOS

<u>Ejemplos de Fortalezas</u>	<u>Ejemplos de Debilidades</u>	<u>Ejemplos de Oportunidades</u>	<u>Ejemplos de Amenazas</u>
Buen ambiente laboral	Salarios bajos	Mercado mal atendido	Cambios en la legislación
Conocimiento del mercado	Incapacidad para ver errores	Necesidad del producto	Aumento de precio de insumos
Buena calidad del producto final	Capital de trabajo mal utilizado	Inexistencia de competencia	Segmento del mercado contraído
Procesos técnicos y administrativos de calidad	Deficientes habilidades gerenciales	Tendencias favorables en el mercado	Tendencias desfavorables en el mercado
Equipamiento de última generación	Falta de motivación de los recursos humanos	Fuerte poder adquisitivo del segmento meta	Competencia consolidada en el mercado

Importancia del análisis FODA para la toma de decisiones en las empresas.

La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones a nivel laboral, familiar, sentimental, empresarial, etc., es decir, en todo momento se deben tomar decisiones.

Para realizar una acertada toma de decisión sobre un tema en particular, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que “sin problema no puede existir una solución”.

CAPÍTULO 3. Mercadotecnia

3.1 Concepto de mercadotecnia

Empezaremos por definir necesidades humanas, lo cual se refiere al estado de privación que siente un individuo o bien aspecto indispensable que los individuos debemos tener cubiertos para poder sentirnos bien con nosotros mismo y con nuestro entorno; el individuo debe cubrir dichas necesidades por completo, así como Abraham Maslow describe en su pirámide.

Mercadotecnia es el proceso de planeación y ejecución del establecimiento de precios, promoción y distribución de ideas bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.

Mercadotecnia es la clave para alcanzar las metas de la organización y consiste en identificar las necesidades y deseos del mercado meta y proporcionarle satisfacción con mayor eficiencia que los competidores.

Analizando estas dos definiciones podemos observar que coinciden en la satisfacción e identificación de las necesidades del mercado meta al cual la empresa pretende llegar con sus productos, por ello es importante definir cada uno de los conceptos que incluye estas definiciones para poder entender y comprender que la mercadotecnia va más allá de vender colocar productos en el lugar indicado.

Un término importante en mercadotecnia es el “deseo “, que es la forma básica que toman las necesidades por la cultura individual del sujeto, de esta manera los deseos en cada región toman diferentes formas y es difícil realizar un plan generalizado de mercadotecnia en todo un país. Con estos deseos individuales surge la demanda que es la forma que adquiere el poder adquisitivo de las personas, es decir, cuando una persona necesita taparse del frio su deseo es cubrirse y cómo lo hace, comprando un abrigo que la proteja del frio, aquí es el momento en el que surge la demanda, ya que el individuo que posee mayor poder adquisitivo será quien primero pueda adquirir dicho abrigo.

Las organizaciones hoy en día juegan un papel muy importante al momento de querer vender sus productos ya que la apertura del mercado hace más difícil poder satisfacer las necesidades de los consumidores, recordemos que el concepto de calidad es muy amplio debido a que lo que para alguien está hecho con calidad para otros individuos carece de calidad; por lo tanto es adecuado señalar las áreas que las empresas usan al momento de transformar sus insumos, estas etapas describen de una manera muy clara la forma en que las empresas de hoy en día buscan satisfacer las necesidades de los consumidor y así poder llegar a su mercado meta y son:

- Mercadotecnia: Identificar las necesidades de los clientes para satisfacerlas.

- Investigación y Desarrollo: Son todas aquellas actividades que se realizan para modificar e innovar un producto que cumpla con las demandas de los clientes.
- Financiamiento: Obtener el capital necesario para la creación de los nuevos productos.
- Personal: Son todas las personas que contribuirán a la realización del producto
- Compras: Es la adquisición de las materias primas.
- Producción: Proceso de transformación de los insumos
- Contabilidad: Es la actividad de control que las empresas ocupan para conocer las ventas el nivel de los costos y los beneficios obtenidos de las ventas.

3.2 Importancia de la mercadotecnia en las organizaciones.

Primeramente es importante mencionar que Peter Drucker, prominente teórico de la administración del siglo xx, dice de la mercadotecnia que “su finalidad es tan importante que no se puede basar en el mero hecho de vender, ya que esto puede resultar superfluo. Él afirma que su objetivo es más amplio y radica en conocer y comprender tan bien al cliente, que el producto o servicio se le adecue y se venda por sí solo”.

La mercadotecnia en las organizaciones contemporáneas es una actividad indispensable para poder alcanzar sus objetivos empresariales y la satisfacción de sus clientes.

Un banco, una agencia de viajes, un fabricante de computadoras, un club de futbol, los productores de los programas de televisión, un establecimiento comercial o una escuela necesitan conocer las preferencias, los gustos y las necesidades de los clientes, no todas las compañías comprenden desde su inicio la importancia de la orientación hacia el mercado, sin embargo, algunas descubren con el tiempo que la verdad evidente en la mercadotecnia es fundamental: si hay clientes, hay empresa; las que no lo han entendido , tienden a desaparecer, rebasadas por la competencia nacional e internacional que ha sabido comprender las necesidades de las personas de la sociedad a la que sirve.

Conocer, identificar y desarrollar a los clientes potenciales es tarea básica de cualquier organización; para quienes existo como organización , quienes se interesan en mis productos y servicios , como ganar a los competidores con una mejor estrategia, donde se encuentran mis consumidores y como les hago llegar mis productos y servicios, y de qué manera acrecentar mi participación de mercado y por consecuencia mis utilidades, son algunas de las preguntas que la mercadotecnia tiene que responder con asertividad en cada organización.

Como se mencionó Peter Drucker plantea correctamente que la mercadotecnia no es, como algunos piensan, solo dedicarse a vender los productos o servicios, su objetivo fundamental va más allá; implica satisfacer las necesidades de los

consumidores-clientes. Las nuevas tendencias de la mercadotecnia nos llevan a afirmar que la venta no es el final del camino sino el inicio de una larga y fiel relación entre empresa y consumidor. Por ello, las actividades posventa se han insertado cada día más en la filosofía de trabajo de las empresas. La cercanía con los clientes es la mejor forma de responder a la competencia.

Una de las formas más eficaces para sobrevivir y competir con éxito en las nuevas condiciones de mercado es la planeación e implantación de estrategias mercadológicas que permitan satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes. Las empresas mexicanas no habían utilizado la mercadotecnia como un factor estratégico de negocio, ya que por décadas estuvieron en un mercado protegido, en condiciones de competencia reducida, producto de políticas del Estado Mexicano que buscaban desarrollar el mercado nacional desde la década de los años cuarenta hasta 1987, cuando las presiones comerciales mundiales influyeron en el gobierno mexicano, el cual considero que no era posible seguir “aislado” del resto del mundo, firmando un convenio de adhesión a lo que en aquel momento se llamaba General Agreement on Tariffs And Trade (Gatt) y que hoy ha evolucionado a lo que conocemos como Organización Mundial de comercio (OMC).

3.3 Investigación de mercado

A la par que la mercadotecnia ha evolucionado por los cambios tan profundos y dinámicos de los mercados, la investigación de mercados también lo ha hecho. Se ha convertido en un proceso cada vez más completo, complejo y útil para la toma de decisiones empresariales. La AMA (American Marketing Association) ha definido la investigación de mercados como: “La obtención, el registro y el análisis de todos los hechos referentes a problemas relacionados con la transferencia y la venta de bienes y servicios del fabricante al consumidor”.

Es el esfuerzo por obtener y analizar información acerca de nuestros consumidores, sus gustos, preferencias, deseos, estilo de vida, esquema de valores y comportamiento, lo que nos permitirá orientar mejor nuestra labor de mercadotecnia.

Las organizaciones pueden contar con su propio departamento de investigación de mercados o bien contratar una empresa consultora especializada (ejemplos de este tipo de empresas son Gallup de México y AC Nielsen).

Investigar el mercado implica esta alerta del comportamiento de los consumidores y dar seguimiento a los indicadores internos de la empresa; por ejemplo, definir por que se vende más en ciertos días de la semana. La investigación es la búsqueda sistemática y deliberada de información sobre el mercado para tomar mejores decisiones. Se asocia con preguntas, respuestas y dilemas particulares por resolver.

La investigación de mercados tiene una importancia y aplicación;

Las empresas, independientemente de su giro, se encuentran en una constante lucha por alcanzar sus objetivos y permanecer en el gusto de sus consumidores, para ello desarrollan estrategias y siguen en un plan específico; es aquí donde la investigación de mercados se presenta como una herramienta de gran ayuda en la recolección de información y análisis para la correcta toma de decisiones.

Marcela Benassini señala dos razones básicas por las cuales es importante que las empresas realicen investigación de mercado:

1. El carácter rápidamente cambiante del medio. El medio ambiente cambia con velocidad insospechada, los factores económicos, tecnológicos, las leyes, la distribución de la población y la cultura se encuentran en constante evolución. La globalización de los mercados y los avances en comunicación permiten que los consumidores se percaten de la gran variedad de productos y servicios a los que pueden acceder en su localidad i por medio de internet, catálogos o tele mercadeo, por ello es muy importante que los fabricantes y prestadores de servicios realicen estudios de mercado que les permitan conocer a sus competidores y diseñar las mejores estrategias comerciales.
2. El incremento en el número de competidores. Existe mucha competencia, que hace algunos años no era posible ni imaginar; gran cantidad de productos y servicios viene de diferentes países. Ante esto, es indispensable contar con estudios de mercado que permitan conocer el tipo de competencia y así establecer estrategias de mercado.

Las organizaciones aplican la investigación de mercado para determinar los objetivos del área comercial basándose en información de los consumidores acerca de sus gustos, preferencias y necesidades para desarrollar los planes de acción, los cuales consideran estrategia, precio, distribución y publicidad; señalan una metodología para alcanzar los objetivos particulares y las medidas que se tomaran para alcanzarlos.

3.4 Beneficios de realizar la Investigación de Mercados y sus objetivos

Las decisiones de mercadotecnia implican aspectos que van desde cambios fundamentales en el posicionamiento de un negocio o la decisión de entrar a un nuevo mercado hasta cuestiones tácticas de mejor alcance acerca de cómo surtir un anaquel de abarrotes. El contexto de estas decisiones el proceso de planeación de mercados, que avanza secuencialmente a lo largo de cuatro etapas:

Análisis de la situación.

Desarrollo de estrategias.

Desarrollo de un programa de mercadotecnia.

Desarrollo de un programa de implementación.

Este es un proceso sin fin, de manera que la evaluación de las estrategias pasadas sirve como entrada para la evaluación de la situación.

Algunos de los beneficios de realizar la investigación de mercados son:

Se cuenta con mayor información real y precisa para la correcta toma de decisiones, favoreciendo el posicionamiento de la empresa.

Ayuda a conocer el tamaño del mercado que se desea trabajar, ya sea para vender o introducir un nuevo producto e identificar el tipo de producto que debe fabricarse o venderse, con base en las necesidades manifestadas por los consumidores, durante la investigación.

Determina el sistema de ventas más adecuado, de acuerdo con lo que el mercado está demandando al mismo tiempo que define las características del cliente al que satisface o pretende satisfacer la empresa, tales como: gustos, preferencias, hábitos de compra, nivel de ingreso, etcétera.

Da como resultado los gustos y preferencias de los clientes, para que así la empresa pueda responder y adaptarse a ellos y no quede fuera del mercado.

Los objetivos de la investigación se pueden dividir en tres:

Objetivo social: Satisface las necesidades del cliente, mediante un producto o servicio, el cual debe cumplir con los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado.

Objetivo económico: Identificar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa al momento de entrar a un nuevo mercado o al introducir un nuevo producto o servicio y, así, saber con mayor certeza las acciones que se deben tomar.

Objetivo administrativo: Ayudar al desarrollo de su negocio, mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y áreas que lo conforman, para que cubra las necesidades del mercado, en el tiempo oportuno.

3.5 Elementos de la Investigación de Mercados

El proceso de investigación de mercado consta de varios elementos clave para obtener los resultados deseados y son los que a continuación se plantean.

- Determinación del Problema de investigación.

Esta fase engloba la determinación de necesidades de información, redefine el problema de decisión como un problema de investigación y establece los objetivos de la investigación. Determinar cuál es el motivo de realizar la investigación, qué

se desea obtener de ella, cuál es su objetivo, establece el punto de acción para realizar el estudio de mercados, visualizando si es para un lanzamiento de un nuevo producto, para hallar la razón o solución de un problema, para analizar a la competencia, para pronosticar una demanda, para confirmar una hipótesis, etc. Con ello se define el objetivo u objetivos deseados, y las estrategias posibles para lograrlos.

- Seleccionar el diseño de la investigación.

El diseño de la investigación es el plan maestro de la metodología con que van a recolectarse y analizarse los datos que necesita quien toma las decisiones, determinar el diseño más apropiado es una función de los objetivos de la investigación y de los requisitos de información. Y aunque cada problema es único, es posible satisfacer los objetivos con tres clases de diseños de investigación:

- A. Diseños de investigación exploratoria. Se centra en recolectar datos primarios o secundarios mediante un formato no estructurado o procedimientos informales de interpretación. Incorpora menos pasos que el método científico, se usa para clasificar los problemas u oportunidades y no se pretende que arroje información concluyente para determinar cierta acción en particular. Por ejemplo los estudios piloto.
- B. Diseños de investigación descriptiva. Se basa en métodos y procedimientos científicos para recolectar datos puros y crear estructuras de datos que describan las características actuales de una población definida o una estructura de mercado. En él se observan las variables con relación a los fenómenos de mercado, el investigador busca respuestas a las preguntas cómo, quién, qué, cuándo y dónde. Estos estudios permiten visualizar mejores tomas de decisiones respecto a clientes, competencia, mercados definidos, factores ambientales, etc.
- C. Diseños de investigación causal. Está destinada a recolectar datos puros y crear estructuras de datos e información para que el investigador prepare modelos de las relaciones causales entre dos o más variables de mercado o decisión. Son complicados, caros y demorados, pues llevan a detalle cada variable.

- Determinar las fuentes de información.

Una vez analizado lo anterior podemos interpretar la manera de donde obtendremos la información, esto para poder encontrar los datos de venta de los productores, los paneles de consumidores de día, un panorama más amplio sobre los deseos de los consumidores, etc. Las fuentes de información se suelen clasificar en fuentes primarias y secundarias:

Fuentes primarias: Son aquellas que brindan información de “primera mano” para la investigación actual, por ejemplo; consumidores, clientes, trabajadores de la empresa, registros de la empresa, etc.

Fuentes secundarias: Son aquellas que brindan información que ya ha sido publicada o recolectada para investigaciones diferentes a la actual; ejemplos:

1. Bases de datos
 2. Entidades de gobierno
 3. Libros
 4. Diarios
 5. Revistas
- Definir las técnicas de recolección de datos.

Determinando que tipo de información se desea reunir, se debe escoger la mejor herramienta para recolectar los datos, actualmente se aplican series de cuestionario, encuestas, entrevistas, sondeos, observación directa o en grupos, etc.

a. Entrevista. Se utiliza para obtener información de forma verbal, a través de preguntas, acerca de las necesidades de la organización; los entrevistados deben ser personas relacionadas de alguna manera con la organización, el sistema actual o el sistema propuesto. Se pueden manejar el tipo de preguntas abierta o no estructurada, donde se obtiene respuestas cualitativas y subjetivas; o bien cerrada o estructurada, con respuestas cuantitativas y objetivas.

b. Encuesta. Es una técnica para recopilar información tomando una muestra de la población objetivo, obteniendo información de las necesidades y preferencias de los usuarios o clientes, las preguntas suelen ser cerradas y pueden obtenerse datos estadísticos.

c. Observación. Esta técnica se usa con el fin de estudiar a las personas en sus actividades de grupo y como miembros de una organización, además permite al analista determinar que se está haciendo, cómo se está haciendo, quién lo hace, cuándo se lleva a cabo, cuánto tiempo toma, dónde se hace y por qué se hace.

d. Sesión de Grupo. Consiste en reunir a todos los participantes del proyecto para generar alternativas de solución ante un determinado problema. La lluvia de ideas es una de las técnicas más utilizadas en estos casos en donde cada miembro hace sus aportaciones y al final se decide por votación cuáles serán las alternativas más adecuadas frente al problema planteado.

- Recolectar la información

Definido lo anterior, corresponde a delimitar la población y la muestra, sus escalas de medición a aplicar, esto es que por medio de cálculos estadísticos se puede obtener la dimensión del universo, en función de la precisión deseada. Es significativo implantar unos discernimientos de elección de muestras que nos

permitan encontrar las mismas con un alto grado de representatividad, de tal modo que se pueda atribuir al universo las características encontradas en la muestra.

- Algunos criterios de elección de muestras:

a) Método de las muestras por azar: se trata de sortear entre todos los componentes del universo, aquellas personas que van a formar parte de la muestra calculada. Así, se obtiene la mayor representatividad posible.

b) Método de las cuotas estratificadas: consiste en asignar unas determinadas cuotas a los entrevistadores en las que se concretan las condiciones de las personas a entrevistar. Para ello se necesita conocer la estratificación del universo para, respecto a ella, elaborar la de la muestra. Parámetros de estratificación son el sexo, edad, estado civil, nivel de renta, respecto a las regiones o hábitat, rural o urbano.

c) Método de las muestras mixtas: se trata de aplicar diversos criterios al mismo tiempo en un universo, por ejemplo mezclando los criterios geográficos de ámbito nacional y los de hábitat rurales y urbanos.

Existen muchos tipos de escalas, todo depende del instrumento a utilizar, pero las escalas más comunes y utilizadas son: nominal, ordinal, intervalo y de razón también conocida como de relación.

a. Nominal. Es un esquema de etiquetado figurado en el que los números sirven sólo como etiquetas o señales para identificar y clasificar los objetos. Los números en realidad no tienen mayor significado en este tipo de escala. La única operación permisible con los números de la escala nominal es el conteo

b. Ordinal. Es una escala en la que los números se asignan a los objetos para indicar el grado relativo en el que los objetos poseen cierta característica. Este tipo de escala indica si un objeto tiene más o menos cantidad de cierta característica que algún otro, pero no cuánto más o menos.

c. De Intervalo. En este tipo de escala, las distancias numéricamente iguales en el continuo representan valores iguales en las características que se mide. Las técnicas estadísticas que pueden utilizarse en los datos de la escala de intervalo incluyen media, desviación estándar, correlaciones, entre las más usadas.

d. De Razón o Relación. Este tipo de escala posee las propiedades de todas las anteriores y además, un punto cero absoluto. Algunos ejemplos de este tipo de escala incluyen estatura, peso, edad y dinero. Todas las técnicas estadísticas pueden aplicarse a los datos de relación.

- Analizar la Información.

Una vez recolectada la información, se prosigue a analizar los resultados, para ello se deben tabular los resultados para una mejor comprensión y especificación de lo obtenido, de ahí se compara con lo esperado para dar un diagnóstico final.

- Toma de decisiones.

Se define que la tomar una decisión es el elegir qué tipo estrategias se van a realizar, en que tiempos se espera la respuesta, que inversión se necesita y todos los parámetros y características necesarias que se deban prever al evaluar la información obtenida.

3.6 Tendencias de mercado.

Que tendencias se observan en nuestro mercado que cambios podrían ocurrir

Mi cliente fabricaba un sistema para proteger de los rayos ultravioleta la piel de los bañistas. Actuaba sobre la radiación UVA, la de longitud de onda más corta. Entonces los periódicos empezaron a subrayar que también era importante la radiación ultravioleta más larga o UVB. De manera que la cuestión no estaba en la eficacia técnica del sistema sino en cómo replicar con una campaña; a de mercado de manera que preservase la confianza de los clientes.

Es absolutamente necesario discutir las tendencias del mercado. Estas miden factores que pueden crecer, decrecer o simplemente cambiar y deben tener en cuenta.

- El volumen del mercado
- Los precios
- La competencia
- La tecnología
- Además los aspectos comerciales como
- Tendencias de las comidas rápidas

3.7 Clasificación de la investigación de mercados.

La investigación de mercados generalmente se divide en tres tipos:

1. De acuerdo con el objetivo y la temporalidad de la investigación:

- a) Estudios básicos: Diagnostican de manera general el mercado presente.
- b) Estudios repetitivos: Mantienen información continua sobre índices de interés para la empresa (precios, ratings publicitarios, tráfico en el establecimiento comercial o tráfico en la página de internet⁹ en el pasado y presente.

- c) Estudios especiales: Proporcionan información exhaustiva sobre una variable de comercialización (nombre, línea de productos, usos posteriores del envase, tipografía en el empaque, distribución, lanzamiento de un nuevo producto); se aplican para el futuro inmediato.
- d) Estudios de factibilidad: Contribuyen a tomar una decisión que involucra otros problemas importantes (financieros, recursos humanos, procesos productivos), a obtener información macroeconómica (sector o industria) que comprometen a la empresa en decisiones trascendentales como fabricar o no un producto, establecer o no una empresa, etc.; su aplicación está relacionada con el futuro en el mediano y largo plazos.

2. De acuerdo con la naturaleza de los problemas que se estudian:

- a) Estudios exploratorios: Realizan sondeos superficiales que permiten establecer hipótesis generales.
- b) Estudios descriptivos: Analizan las características de una situación o fenómeno bajo determinados lineamientos o describen la frecuencia con la que ocurre.
- c) Estudios causales: Determinan las relaciones causa-efecto en un fenómeno.

3. De acuerdo con el problema mercadológico que se desea resolver:

- a) Estudios del producto: se realizan exámenes comparativos de cualidades entre los productos o pruebas de aceptación para los nuevos.
- b) Estudios de marca: se analizan la imagen de marca y la motivación con base en entrevistas de profundidad, discusiones de grupo o lluvia de ideas.
- c) Estudios de embalaje. Se analizan el material, formato y presentación gráfica.
- d) Estudios de precio: se realizan pruebas de venta con valores monetarios determinados.
- e) Estudios de publicidad: se realizan análisis de audiencia de los medios del mercado para la planeación publicitaria.
- f) Estudios de distribución: Se llevan a cabo auditorias de tiendas, que cubren puntos como: presencia en el punto de venta, volumen y reservas de inventarios y promedio de renovación de inventario por marca (índice de rotación), y estudios especiales de distribución, como observaciones en el punto de venta y entrevistas con distribuidores.
- g) Estudios de consumo: se analiza de manera general la demanda por medio de análisis microeconómicos, macroeconómicos, intersectoriales y regionales
- h) Paneles de consumidores: Se obtienen previsiones de corto plazo, la participación del mercado y el perfil de los consumidores, hábitos de compra, consumo y conocimiento de marca.

3.8 Producto, precio, plaza y promoción.

Concepto de producto:

El primer elemento de la mezcla de la mercadotecnia es el producto, que incluye el paquete total de beneficios que obtienen los consumidores en un proceso de intercambio.

En sentido riguroso, un producto es el conjunto de atributos conjuntados en forma identificable. Todo producto se designa con un nombre genérico que la gente entiende (antigripales, automóviles, hoteles, escuelas, etc.). De acuerdo con esto, Magic Kingdom, Six Flags y la Feria son el mismo producto: paquetes de diversión; es responsabilidad de la mercadotecnia mostrar a los consumidores que lo que compran no es un conjunto de atributos, sino una serie de beneficios que satisfacen una necesidad.

Concepto de precio:

Existen muchas formas de definir lo que significa el precio de un producto o servicio; una de ellas es que puede ser interpretado como el valor económico que está dispuesta a pagar una persona para obtenerlo. La empresa lo define como los costos de producción más un margen de utilidad. Otra más, puede ser la suma de los beneficios o valores percibidos por el cliente o usuario y que está dispuesto a intercambiar por una unidad monetaria establecida en el mercado. En las economías de libre mercado los precios son la determinante del valor que resulta de las libres oferta y demanda de un satisfactor. Finalmente, desde el punto de vista de la mercadotecnia, podemos definir el precio como la cantidad de dinero que una organización establece por un producto o servicio que ofrece al mercado

Para el comprador, el precio que está dispuesto a pagar mide la intensidad de la necesidad, la cantidad y la naturaleza de las satisfacciones que espera. Para el vendedor, el precio al cual está dispuesto a vender mide el valor de los componentes incorporados en el producto, al cual se añade el beneficio que espera obtener.

El precio es una de las variables de la mercadotecnia que la empresa debe planear con especial interés, debido a que su fijación correcta puede ser la clave del éxito comercial de un producto; establecer un precio muy bajo o muy alto puede ser la causa del éxito comercial de un producto o servicio. No solo es un valor económico que se fija por la venta de un producto o la prestación de un servicio, sino que tiene una gama adicional de elementos que lo constituyen o modifican, como descuentos, financiamiento, entrega oportuna, diferencias competitivas y valor percibido.

Para la organización, el establecimiento de precios implica definir, que precio fijar para cada producto o servicio que ofrece como desarrollar estrategias de precios, que metodología se debe utilizar para fijarlos, que políticas de precios se deben definir para la organización, bajo qué criterios se deben modificar los precios, que

hace la competencia y que sucede en el entorno internación en materia de precios.

3.9 La Competencia.

Las empresas independientemente del giro al que se dedican siempre deben tener en mente que no serán los únicos que ofrezcan un producto o servicio, sino que además existirán diferentes alternativas a las cuales los consumidores podrán recurrir si nuestro producto o servicio no cumple o satisface las necesidades que ellos tienen.

Las diversas fuerzas competidoras son:

a. La competencia directa. Son aquellas empresas que actúan dentro del mismo sector y tratan de satisfacer las necesidades de los mismos grupos de clientes. Las estrategias adoptadas por las empresas conducen a un enfrentamiento continuo y violento entre ellas.

b. Los competidores potenciales. Es el riesgo que supone la entrada de nuevos competidores, lo cual ejerce una fuerte influencia sobre la intensidad de la competencia, el riesgo de entrada de nuevos competidores debe ser evaluado, no se es el único desarrollando el proyecto, hay muchas otras personas que emprender al mismo tiempo.

c. Los productos sustitutos. El peligro de la sustitución para el sector proviene de aquellos otros productos que, a través de distintas tecnologías, atienden la misma función básica para el mismo grupo de compradores. La amenaza de los productos sustitutos se centra fundamentalmente en la relación calidad-precio.

d. El poder de negociación de los proveedores y de los clientes. La empresa se encuentra en una posición intermedia entre los proveedores y los clientes. Estos ejercen una presión sobre el margen de la empresa, limitando así su rentabilidad.

CAPITULO 4. PRODUCCIÓN DEL SERVICIO (Descripción de un servicio)

Toda empresa consiste en vender algo y puede suceder que el lector no esté al tanto de las circunstancias especiales que afectan a nuestro producto. Hay que explicar las cuestiones básicas con brevedad y claridad.

No se entra en detalles técnicos aquí. Se trata de explicar en líneas generales como hacer lo que se hace:

- Donde lo hace
- Es algo exclusivo se dispone de patente o alguna protección similar
- Como se suministra o distribuye.

4.1 Procedimientos de operación en diagramas de flujo.

Los diagramas de flujo son una serie de pasos secuenciales que representan de una manera tradicional los detalles algorítmicos de los procesos. Se utilizan principalmente en programación, economía y procesos industriales; dichos diagramas una nomenclatura simbólica con significados especiales.

En las representaciones gráficas de procesos con símbolos, estos se interconectan para que en conjunto le den un sentido lógico al diagrama de flujo el cual da pie al desarrollo de un sistema de información.

Puede ser difícil entender un proceso con una descripción verbal, de esta manera el diagrama de flujos de datos ayuda a ilustrar los componentes de un proceso y la forma en que interactúan.

De igual manera se puede mostrar el diagrama de flujo como un análisis estructurado de la transformación de datos de un sistema, mediante una descripción pictórica.

Un diagrama de flujo es una representación pictórica de un algoritmo o de una parte del mismo, ayudan en la comprensión de la operación de las estructuras de control, es útil para determinar cómo funciona realmente el proceso para producir un resultado. El resultado puede ser un producto, un servicio, información o una combinación de las tres. Al examinar como los diferentes pasos en un proceso se relacionan entre sí, se puede descubrir con frecuencia las fuentes de problemas potenciales. Los diagramas de flujo se pueden aplicar a cualquier aspecto del proceso desde el flujo de materiales hasta los pasos para hacer la venta u ofrecer un producto.

Los diagramas de flujos detallados describen la mayoría de los pasos en un proceso. Con frecuencia este nivel de detalle no es necesario, pero cuando se

necesita, el equipo completo normalmente desarrollará una versión de arriba hacia abajo; luego los grupos de trabajo más pequeños pueden agregar niveles de detalle según sea necesario durante el proyecto.

Es un esquema para representar gráficamente un algoritmo. Se basan en la utilización de diversos símbolos para representar operaciones específicas. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de operación.

Para hacer comprensibles los diagramas a todas las personas, los símbolos se someten a una normalización; es decir, se hicieron símbolos casi universales, ya que, en un principio cada usuario podría tener sus propios símbolos para representar sus procesos en forma de Diagrama de Flujo. Esto trajo como consecuencia que solo aquel que conocía sus símbolos, los podía interpretar. La simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo es variable y debe ajustarse a un patrón definido previamente.

Un diagrama de flujo (flowchart) es una de las técnicas de representación de algoritmos más antigua y a la vez más utilizada, aunque su empleo ha disminuido considerablemente, sobre todo desde la aparición de lenguajes de programación estructurados. Los símbolos estándar normalizados por ANSI (abreviatura de American National Standard Instituto) son muy variados

Nombre Símbolo Función

Terminal

Representa el inicio y fin de un programa. También puede representar una parada o interrupción programada que sea necesaria realizar en un programa.

Entrada / salida

Cualquier tipo de introducción de datos en la memoria desde los periféricos o registro de información procesada en un periférico.

Proceso

Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información almacenada en memoria, operaciones aritméticas, de transformaciones, etc.

Decisión

Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cual de los distintos caminos alternativos del programa se debe seguir

Conector Misma Página

Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama

Indicador de dirección o línea de flujo

Indica el sentido de la ejecución de las operaciones

Salida

Se utiliza en ocasiones en lugar del símbolo de salida. El dibujo representa un pedazo de hoja. Es usado para mostrar datos o resultados.

Elabore un algoritmo que dados dos (2) números realicen las 4 operaciones básicas de la aritmética y las muestre por pantalla.

Clasificación por Intercambio Directo (Burbuja).

El método de intercalación directa, conocido coloquialmente con el nombre de la burbuja, es el más utilizado entre los estudiantes de computación, por su fácil comprensión y programación. Pero es preciso señalar que es probablemente el método más ineficiente.

El método de intercambio directo puede trabajar de dos maneras diferentes. Llevando los elementos más pequeños hacia la parte izquierda del arreglo o bien llevando los elementos más grandes hacia la parte derecha del mismo.

La idea básica de este algoritmo consiste en comparar pares de elementos adyacentes e intercambiarlos entre sí hasta que todos se encuentran ordenados. Se realizan $(n-1)$ pasadas, transportando en cada una de las mismas el menor o mayor elemento (según sea el caso) a su posición ideal. Al final de las $(n-1)$ pasadas los elementos del arreglo estarán ordenados.

Ventajas:

- Fácil implementación.
- No requiere memoria adicional.

Desventajas:

- Muy lento.
- Realiza numerosas comparaciones.
- Realiza numerosos intercambios.

La búsqueda es el proceso de localizar un registro (elemento) con un valor de llave particular. La búsqueda termina exitosamente cuando se localiza el registro que contenga la llave buscada, o termina sin éxito, cuando se determina que no aparece ningún registro con esa llave.

Búsqueda Secuencial:

A este método tan bien se le conoce como búsqueda lineal y consiste en empezar al inicio del conjunto de elementos, e ir a través de ellos hasta encontrar el elemento indicado o hasta llegar al final de arreglo.

Este es el método de búsqueda más lento, pero si nuestro arreglo se encuentra completamente desordenado es el único que nos podrá ayudar a encontrar el dato que buscamos.

Mejoras en la eficiencia de la búsqueda secuencial:

1) Muestreo de acceso

Este método consiste en observar que tan frecuentemente se solicita cada registro y ordenarlos de acuerdo a las probabilidades de acceso detectadas.

2) Movimiento hacia el frente

Este esquema consiste en que la lista de registros se reorganice dinámicamente. Con este método, cada vez que búsqueda de una llave sea exitosa, el registro correspondiente se mueve a la primera posición de la lista y se recorren una posición hacia abajo los que estaban antes que él.

3) Transposición

Este es otro esquema de reorganización dinámica que consiste en que, cada vez que se lleve a cabo una búsqueda exitosa, el registro correspondiente se intercambia con el anterior. Con este procedimiento, entre mas accesos tenga el registro, más rápidamente avanzara hacia la primera posición. Comparado con el método de movimiento al frente, el método requiere más tiempo de actividad para reorganizar al conjunto de registros. Una ventaja de método de transposición es que no permite que el requerimiento aislado de un registro, cambie de posición todo el conjunto de registros. De hecho, un registro debe ganar poco a poco su derecho a alcanzar el inicio de la lista.

4) Ordenamiento

Una forma de reducir el número de comparaciones esperadas cuando hay una significativa frecuencia de búsqueda sin éxito es la de ordenar los registros en base al valor de la llave. Esta técnica es útil cuando la lista es una lista de excepciones, tales como una lista de decisiones, en cuyo caso la mayoría de las búsquedas no tendrán éxito. Con este método una búsqueda sin éxito termina cuando se encuentra el primer valor de la llave mayor que el buscado, en lugar de la final de la lista.

El método de búsqueda lineal tiene el inconveniente del consumo excesivo de tiempo en la localización del elemento buscado. Cuando el elemento buscado no se encuentra en el vector, se verifican o comprueban sus N elementos. En los casos en que el elemento se encuentra en la lista, el número podrá ser el primero,

el último o alguno comprendido entre ambos. Se puede suponer que el número medio de comprobaciones o comparaciones a realizar es de $(n+1)/2$ (aproximadamente igual a la mitad del vector).

La búsqueda secuencial o lineal no es el método más eficiente para vectores con un gran número de elementos. En estos casos, el método más idóneo es el de la búsqueda binaria, que presupone una ordenación previa en los elementos del vector. Este caso suele ser muy utilizado en numerosas facetas de la vida diaria.

Búsqueda binaria o dicotómica

La búsqueda binaria utiliza un método de “divide y vencerás” para localizar el valor deseado. Con este método se examina primero el elemento central de la lista; si este es el elemento buscado, entonces la búsqueda ha terminado. En caso contrario se determina si el elemento buscado está en la primera o segunda mitad de la lista y a continuación se repite este proceso, utilizando el elemento central de esa subsista.

El siguiente paso de la búsqueda se repite el procedimiento en la mitad del arreglo elegido donde se puede encontrar la solución y se repite, resultando en una búsqueda recursiva.

Este método consiste en lo siguiente: comparar el elemento buscado con el elemento situado en la mitad del arreglo, si tenemos suerte y los dos valores coinciden, en ese momento la búsqueda termina. Pero como existe un alto porcentaje de que esto no ocurra, repetiremos los pasos anteriores en la mitad inferior del arreglo si el elemento que buscamos resulto menor que el de la mitad del arreglo, o en la mitad superior si el elemento buscado fue mayor.

La búsqueda termina cuando encontramos el elemento o cuando el tamaño del arreglo a examinar sea cero.

La búsqueda binaria es un método eficiente siempre que el vector esté ordenado. En la práctica esto suele suceder, pero no siempre. Por esta razón la búsqueda binaria exige una ordenación previa del vector; y el almacenamiento de un vector ordenado suele plantear problemas en las inserciones y eliminaciones de elementos (en estos casos será necesario utilizar listas enlazadas o árboles binarios) Para poder medir la velocidad del cálculo del algoritmo de búsqueda binaria se deberán obtener el número de comparaciones que realiza el algoritmo.

4.2 Ubicación de la empresa

La ubicación de la empresa permite determinar el medio ambiente cercano a la empresa. Una empresa de productos especializados en electrónica quizá no sea tan exitosa en un poblado pequeño como pudiera serlo en una ciudad grande, a menos, por supuesto, que las características particulares de ese poblado lo distinguan por tener una fuerte industria en el área.

El tamaño de la empresa se determina de acuerdo con la clasificación establecida por organismos de gobierno; por ejemplo, en México, la secretaria de comercio y fomento industrial establece la siguiente clasificación:

Clasificación de empresas por tamaño

<i>Sector</i>	<i>Tamaño de la empresa</i>	<i>No de empleados</i>
<i>servicios</i>	Micro	1-20
	Pequeña	21-50
	Mediana	51-100
	grande	Más de 100

4.3 Capital humano

Un problema clave en la dirección estrategia de la empresa consiste en determinar cómo la empresa puede crear y mantener una ventaja competitiva que la diferencie de sus rivales y le permita obtener una rentabilidad sostenida a lo largo del tiempo.

En la teoría estratégica se han desarrollado múltiples análisis en la búsqueda de estrategias que sirvan para explotar y proteger la ventaja competitiva de la empresa, sin embargo se han realizado menores esfuerzos a la hora de intentar entender como las empresas construyen sus ventajas competitivas.

Hasta finales del siglo XX, la dirección estratégica se centraba en la búsqueda de la ventaja competitiva a través de un posicionamiento en el mercado. Lo importante era descubrir la adecuada combinación producto-mercado, ya que la competencia se entendía básicamente como una guerra de posición.

El paradigma dominante en los años ochenta fue la economía industrial y las herramientas de análisis de sectores como el enfoque de las cinco fuerzas competitivas de Porter anteriormente mencionadas en el que se enfatiza la necesidad de encontrar una posición en el sector desde la cual la empresa se pueda defender de las fuerzas competitivas i pueda influir en ellas de manera favorable. Las rentas así obtenidas serán de naturaleza monopólica.

En este enfoque se asume que las empresas de un sector son idénticas en cuanto a los recursos estratégicos que controlan, y que, en el caso de acontecer una cierta heterogeneidad en los mismos, esta no podría mantenerse en el tiempo debido a la movilidad perfecta de los recursos que pueden ser adquiridos en el mercado de factores.

Ante la continua aparición de cambio en el entorno se empiezan a realizar estudios empíricos tratando de demostrar si este proceso de formulación de la estrategia es o no generador de ventajas competitivas. Dichos estudios ponen de manifiesto que las diferencias de rentabilidad intersectoriales son mayores que las intersectoriales. A partir de esta idea se deduce que la fuente de ventaja competitiva no se encuentra exclusivamente en las características del entorno, sino que también puede aparecer en características internas de la empresa.

De hecho, algunos estudios no solo encuentran en los recursos de la empresa de origen de la ventaja competitiva sino que, además, observan que la parte de rentabilidad explicada por dichos recursos es substancialmente superior a la derivada del efecto sector.

Se denomina capital humano al valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo, o del conjunto de la población activa de un país, que es fruto de unos mayores conocimientos adquiridos en la escuela, la universidad o por experiencia. Son múltiples los factores que inciden en la productividad de los individuos y que explican, por tanto, sus diferencias de rentas o salario; unos congénitos, como la fuerza física, la inteligencia, la habilidad, la tenacidad, etcétera, y otros adquiridos con el esfuerzo personal o la influencia del medio ambiente, como la formación, la sanidad, la familia, etcétera; está, en tercer lugar, la mejor o peor suerte que uno pueda tener en la vida, un factor que en ningún caso debe ser menospreciado.

Entre los elementos adquiridos que inciden de forma significativa en la capacidad productiva de los seres humanos en edad laboral están los gastos en sanidad y educación. Como quiera que la atención médico-sanitaria a la población se presta en muchos países bajo el régimen de servicio público, por ésta y otras razones las investigaciones sobre capital humano, llevadas a cabo en el mundo occidental durante la década de 1960 y siguientes, centraron su atención en el análisis de los efectos de los gastos en educación y la investigación científica.

Contrariamente a lo que pensaron los economistas clásicos y muchos otros posteriormente, el desarrollo económico depende mucho más de la calidad del factor trabajo (capital humano) que de la disponibilidad de tierra y recursos naturales y el volumen de capital físico.

En su obra *La riqueza de las naciones*, Adam Smith (1776) subraya la importancia de la mejora en la habilidad y destreza de los trabajadores como fuente de progreso económico. Alfred Marshall (1890) hace hincapié en la naturaleza a largo plazo de las inversiones en capital humano y el destacado papel que la familia desempeña en su creación. «El capital más valioso de todos —dice Marshall— es el que se ha invertido en seres humanos.» Pero fue sobre todo en época reciente cuando este tema comenzó a suscitar interés. Sobre todo después de las primeras publicaciones de dos economistas prominentes: Theodore W. Schultz (1961) y Gary S. Becker (1964). «La motivación fundamental ha sido probablemente — como señala Becker— el reconocimiento de que el capital físico, al menos tal y

como se mide convencionalmente, explica sólo una parte relativamente pequeña del crecimiento de la renta de numerosos países.

La búsqueda de explicaciones más satisfactorias..., ha fomentado el interés por fenómenos menos tangibles, tales como el cambio tecnológico y el capital humano.»

Detrás de este creciente interés por las inversiones en capital humano han estado sin duda la creciente dependencia de ciertas capacidades profesionales de un buen número de industrias básicas, el rápido crecimiento de los gastos en educación y la vieja preocupación por hallar una explicación a la desigual distribución personal de la renta. Las conclusiones más importantes de las numerosas investigaciones empíricas realizadas en diferentes países señalan:

a) las inversiones en capital humano han tenido una notable incidencia en el crecimiento económico.

b) las personas con mayores niveles de educación y formación ganan por lo regular más dinero que los demás;

c) existe una relación, normalmente inversa, entre paro y educación, y

d) la desigualdad de la distribución de la renta está positivamente correlacionada con la desigualdad en la educación y otras formas de aprendizaje.

A pesar de los numerosos trabajos teóricos y, sobre todo, empíricos que sobre el tema del capital humano se han realizado en diferentes países a partir de 1960, este tema sigue siendo objeto de controversia y suscita a menudo posiciones encontradas.

Frente a quienes sostienen que la acumulación de conocimientos y la protección de la salud son factores explicativos de la diferente productividad, el nivel de desarrollo económico en los diferentes países y la desigual distribución de la renta personal, no faltan quienes argumentan que la correlación entre aptitud y capital humano se utiliza para explicar fenómenos cuyas causas son más profundas (diferencias socio-culturales, raza, sexo, familia, religión). Los estudios sobre capital humano han puesto el acento en la educación formal, la formación en el trabajo y las migraciones, pero hay otros factores de más difícil medida, como la familia, que tienen una notable incidencia en la formación de las personas.

No todas las personas pueden disponer de recursos financieros (ni propios ni ajenos) para ejercitar la opción entre incorporarse al mercado de trabajo o continuar estudiando.

La mayor parte de las inversiones en capital humano elevan las retribuciones en edades avanzadas y las reducen en edades tempranas. Pero las retribuciones observadas (u observables) no incluyen aspectos del trabajo a realizar, como la amenidad o su naturaleza creativa, que el individuo sí valora a la hora de realizar la elección. La tasa interna de rendimiento calculada haciendo uso de las fórmulas

tradicionales es una estimación sesgada por defecto (estimación pesimista) de la verdadera tasa.

Además de su naturaleza a largo plazo, los estudios empíricos sobre inversiones en capital humano muestran que la dispersión de sus tasas de rendimiento, medida por la varianza, es mayor que en la generalidad de las otras inversiones (productivas, financieras, etcétera), y de ahí que sus tasas de rendimiento deban ser más elevadas de lo normal para compensarle a los inversores el mayor riesgo al que están expuestos.

Son bastantes los autores que ven en la capacidad individual el principal factor explicativo del éxito económico. Las personas más capaces son precisamente las que llegan más lejos en la escuela y en la universidad, y ello potencia todavía más su propia competencia personal. No se pueden comparar, en puridad, las rentas de las personas con mayor nivel de estudios con las rentas de las personas que tienen menos estudios o carecen de ellos, debido a la desigualdad primigenia de competencia entre ambos grupos de personas.

En su formulación extrema, la anterior posición sostiene que la educación no sirve para mejorar nuestras propias habilidades. Los títulos universitarios sirven únicamente como señales informativas para identificar las personas de mayor talento.

Capacidad y destreza que las personas adquieren a través de sus inversiones en educación y en formación [Congdon y McWilliams]. Human capital.

Conjunto de recursos humanos que posee una empresa o sector. Se denomina así debido a que sus conocimientos y aprendizaje posibilitan la obtención de una renta o unos ingresos para la empresa.

4.4 Mejora continua.

El ciclo PDCA de Mejora Continua

El ciclo PDCA de mejora continua (también conocido como “ciclo de Deming”) es una metodología para la mejora que fue intensamente promovida por este autor, si bien fue Walter A. Shewhart (1939) el primero que habló del concepto de ciclo de mejora. Edward Deming dio a conocer el término “ciclo Shewhart” para referirse al PDCA, aunque en Japón comenzaron a denominarlo como “Ciclo de Deming”.

Posteriormente Deming se refirió al ciclo PDCA de Mejora Continua como el ciclo PDSA, donde la ‘S’ tiene el significado de Estudio (Study), con el fin de poner de manifiesto que esta fase es más que control o verificación, debiéndose estudiar los resultados obtenidos y las causas que han originado dichos resultados.

Etapas del ciclo PDCA de Mejora Continua

1. PLANIFICAR: La dirección, sobre la base de las mediciones, datos e información que posee, planifica los cambios. A grandes rasgos, en el ciclo PDCA de mejora continua, esta planificación deberá comprender:

- Identificar los objetivos que constituyen el objeto de la mejora.
- Determinar los métodos, recursos y organización para alcanzarlos.
- Definir los indicadores que permitirán establecer el punto de partida y cuantificar los objetivos.

De la planificación deben surgir metas, objetivos claros y específicos, y esto por dos razones:

- Cuanto más precisamente definido está lo que se pretende alcanzar, mayor es la probabilidad de lograrlo.
- Los progresos sólo se pueden medir con relación a unos objetivos previamente planteados y cuantificados.

2. HACER: Lo planificado se lleva a efecto.

3. VERIFICAR: Se evalúan los resultados reales conseguidos y se comparan con los objetivos establecidos en la planificación. La clave de la verificación está en haber determinado, con anterioridad, indicadores para la medición de los objetivos.

4. MEJORAR: Puede definirse como obtener un grado de rendimiento superior al anterior. Una vez cotejados los objetivos previstos con los resultados reales, si se alcanzó lo planificado, los cambios son sistematizados y documentados, es decir, normalizados.

En caso de no haberse logrado los objetivos del plan, se analizan las causas de las desviaciones y se generan las acciones que permitan eliminar las causas-raíz de esos errores.

El ciclo PDCA de mejora continua debe incorporarse al modo habitual de trabajar en la organización, a su propia cultura, siendo asumida como un valor fundamental. Ha de constituir un estilo de gestión cuya principal característica es que no finaliza nunca. Y, más aún, un estilo de pensar y de actuar. Empezar acciones puntuales, destinadas a subsanar determinados problemas, por muy efectivas que éstas pudieran ser, no es suficiente.

El enfoque del ciclo PDCA de mejora continua supone un avance respecto al clásico Proceso Directivo de Henry Fayol, relativo a las funciones o actividades que ordinariamente realiza la organización, sus directivos o gerentes, y que diferencia el rol de estos en la institución con relación al resto del personal. Estas funciones se realizan en una secuencia ordenada y las llevan a cabo, en mayor o

menor medida, los supervisores de todos los niveles, gerentes intermedios y altos directivos.

4.5 El ser humano requiere convivir en sociedad recreativamente.

Antes de analizar en que consiste la educación musical conviene pensar en cómo, la música, está presente en nuestras vidas. Vivir sin música sería casi imposible. Aun antes de nacer ya contamos con una experiencia musical. La música cumple diversas funciones, nos ayuda a soñar, nos hace compañía, alivia nuestras preocupaciones, nos alegra el espíritu, nos permite sentirnos parte de un grupo social más amplio, nos libera. Es decir constituye un electo tan cercano y significativo.

La música está compuesta por tres elementos básicos: el ritmo, la melodía y la armonía. El ritmo es el primer elemento, sin el cual no puede existir ningún tipo de expresión musical y es indicador de vida física, da vida a la música. Un ejemplo es el zapateo negroide, el cual se manifiesta básicamente en función de percusiones del cajón que invitan a un movimiento físico animado y sostenido.

La melodía por su parte es el elemento expresivo de la música, lo que comúnmente se le conoce como “la música” de la canción, lo que nos impacta, lo que recordamos. La presencia de este elemento supone un nivel de complejidad mayor: cuando cantamos solo con nuestra voz estamos incorporando dos elementos: el ritmo y la melodía.

El tercer elemento es la armonía, esta exige un nivel de elaboración intelectual, conocimiento del lenguaje musical y combinación de los anteriores elementos a fin de hacer que la composición tenga más fuerza. Por ejemplo: no es lo mismo cantar “campanero” solo, a dúo, en coro al unísono, en canon a dos voces, acompañarlo con guitarras o pedirle a la orquesta sinfónica nacional que lo interprete con nuestro coro. En cada caso el nivel de ejecución varía y hace que la canción sea interpretada y captada de manera diferente.

Estos tres elementos también están presentes en nuestra naturaleza humana. Nuestra voz es nuestra melodía, con ella expresamos diversos estados de ánimo, sentimientos, emociones, es nuestra música particular, lo que nos hace distintos los unos de los otros.

Cuando bailamos, aplaudimos y cantamos, estamos haciendo música combinando los tres elementos, hay armonía. Aun al caminar e ir silbando estamos haciendo armonía.

Entonces ¿Por qué buscar la música fuera de nosotros? ¿Por qué limitarla a la práctica instrumental o del canto? ¿Por qué desconocer que la música la llevamos dentro, que nosotros somos música?

Esta concepción no es suficientemente difundida, nos lleva a desconocer que somos el más completo instrumento musical sin el cual no sería posible ni hacer, ni percibir música.

De otro lado, la música es también un producto cultural y como tal, debe procurar la identificación entre la disciplina y la vida. La clase de música representa a una sociedad en microcosmo. Nuestra cultura tiene tanto orígenes indígenas como españoles, y a la vez no somos exclusivamente ni lo uno ni lo otro. Somos un país multicultural, cuyo legado debe ser defendido y transmitido. Es en la dinámica educativa donde los factores propios de la cultura se fortalecen y cobran vida. Este es el llamado de Tort, hace instando a construir la infraestructura cultural base de nuestra propia identidad.

La música puede ser concebida desde dos perspectivas: como un curso que satisface la necesidad de adquirir determinados conocimientos o como una forma de auto expresión. La visión instrumentalista de la educación musical ha perdido vigencia, en su lugar se erige la fuerza expresiva, creativa y comunicativa que posibilita este lenguaje. Parafraseado a Marshall Mac Luhan podemos afirmar que “estamos ingresando en una nueva era de la educación que está programada más para el descubrimiento, que para la instrucción”

Esta “nueva era” está caracterizada por la sensibilización, la cual trasciende el ámbito musical y se enriquece con los aportes de las demás artes. La música no está divorciada de la literatura, la pintura, o el teatro. Más bien la vivencia de las otras artes, enriquecerá la experiencia musical.

Desde tiempos remotos la humanidad ha vivido en sociedad, por un lado para poder sobrevivir a los peligros que le rodeaban y, por otro a la necesidad de relacionarse emocionalmente con sus semejantes (amistad, amor, comunicación).

Integrarse en una sociedad es muy complicado, ya que la gente está tan acomodada en su entorno conocido que, al ver novedades y nuevas costumbres, se preocupan. Cualquier cambio que pone en duda sus valores intentan evitarlo lo mejor que pueden. Esto es debido al miedo y a la inseguridad, y en muchos otros casos, a los prejuicios infundados o no de esta comunidad. Aceptar los recién llegados a su vida es difícil y más cuando son numerosos, cuando no se ven como una novedad sino como una “invasión”. Pocos es exótico, muchos son miedo y por ello hay rechazo.

No todos los individuos en una misma sociedad actúan de la misma manera. Siempre encontramos un grupo en el que los recién llegados son aceptados y respetados. No los viven como una amenaza sino como unos iguales que merecen el apoyo y la oportunidad de integrarse en su nuevo colectivo.

Actualmente la Humanidad civilizada está corrompida por el egoísmo y el interés. El objetivo que tienen muchas personas es el agruparse con otros para sacar el máximo provecho de los inmigrantes y una vez han conseguido lo que quieren van a buscar a otros. Pero, volviendo a lo dicho anteriormente, no todas las personas

actúan de esta manera. Con esfuerzo y dedicación intentan humanizar al máximo posible la sociedad y anular la indiferencia y el interés que nos rodea.

Años atrás no se vivía con tanto egoísmo, las personas se ayudaban entre ellas sin buscar ningún favor a cambio. Cuando un individuo estaba en peligro recurría a otros para que le ayudaran. Éste fue el caso de España durante la Guerra Civil, donde muchas familias se ayudaron entre ellas para seguir adelante.

La Real Academia Española define recreación como acción y efecto de recrear y como diversión para alivio del trabajo. Además, encontraremos que recrear significa divertir, alegrar o deleitar.

Según esa definición, recrearse necesariamente debe incluir la diversión o el pasarlo bien, con el objetivo de distraerse de las exigencias, especialmente laborales y así conseguir un alivio necesario para conllevar nuevamente, otra etapa de responsabilidades, con energías renovadas que permitirán un mejor resultado de ellas.

La recreación se asocia también con el factor intelectual y educativo. Investigaciones han demostrado que los niños aprenden mucho más en ambientes relajados, sin presión. Es por ello que la recreación es fundamental para el desarrollo intelectual de las personas.

Por otra parte, es importante saber que la recreación es voluntaria, ya que cada persona es diferente y por ende, se recrea como considere necesario. Por eso también se dice que las actividades recreativas son tan numerosas como los intereses de los seres humanos. Algunas de las áreas de la recreación son: el arte, la cultura, la música, el baile, la lectura, el servicio a la comunidad, los deportes, los juegos y la vida al aire libre, entre otras.

IMPORTANCIA DE LA RECREACIÓN

- Mantiene el equilibrio entre la rutina diaria y las actividades placenteras.
- Enriquece la vida de la gente.
- Contribuye a la dicha humana.
- Contribuye al desarrollo y bienestar físico.
- Es disciplina.
- Es identidad y expresión.
- Como valor grupal, subordina intereses egoístas.
- Fomenta cualidades cívicas.

- Previene la delincuencia.
- Es cooperación, lealtad y compañerismo.
- Educa para el buen uso del tiempo libre.

PRINCIPIOS DE LA RECREACIÓN

- Proporcionar a todos los niños la oportunidad de realizar actividades que favorezcan su desarrollo. Todo niño necesita descubrir qué actividades le brindan satisfacciones personales y debe ser ayudado para adquirir destrezas de esas actividades.
- El juego feliz de la infancia es esencial para el crecimiento normal
- Una forma de satisfacción recreativa es la de cooperar como ciudadano en la construcción de una mejor forma de vida para compartirla con toda la comunidad.
- El hombre cumple adecuadamente su recreación cuando la actividad que elige crea en él espíritu de juego y encuentra constantemente placer en todos los acontecimientos de su vida.
- El descanso, el reposo y la reflexión son formas de recreación.
- Toda persona debe saber algunas canciones para que pueda cantar cuando tenga deseo.
- Es necesaria la acción colectiva para dar oportunidad a niños hombres y mujeres de vivir ese aspecto de la vida.

VALOR EDUCATIVO DE LA RECREACIÓN.

- Como valor educativo, establece conjunto de valores que contribuye a la formación del individuo.
- Pone sus recursos en favor del educando, para la correlación de las áreas intelectuales.
- Permite el desarrollo integral de la persona.
- Integra la persona a la comunidad.
- Permite la transmisión de la herencia cultural.
- Se logra a través de aficiones y el afianzamiento de valores intelectuales, estéticos, éticos y morales.
- Fomenta el uso constructivo del tiempo libre.

- Adapta socialmente al niño.
- Autodisciplina al educando.
- Da oportunidad para practicar situaciones de mando.

La recreación es un derecho humano básico, como son la educación, el trabajo y la salud. Nadie debe verse privado de este derecho por razones de género, orientación sexual, edad, raza, credo, estado de salud, discapacidad o condición económica. El desarrollo del ocio se facilita a través de la provisión de las condiciones de vida básicas como la seguridad, el abrigo, los ingresos, la educación, los recursos sostenibles, la equidad y la justicia social.

La Recreación toma en cuenta todo el concepto de integralidad del hombre como un ente biológico – psicológico – social en toda su extensión y aspectos donde se desenvuelve la persona en edad escolar, siendo la Recreación una necesidad del ser humano, se considera fundamental en el mejoramiento de la calidad de vida del hombre.

Por lo que podemos determinar que el ser humano por naturaleza requiere tener una convivencia sana y constante con sus semejantes en todos los ámbitos que le rodea además encontramos que la importancia de la música en el ser humano es amplia pues le otorga una cierta cantidad de momentos agradables y de relajamiento.

4.6 El contrato

El contrato es un acuerdo de voluntades, verbal o escrito, manifestado en común entre dos o más, personas con capacidad (partes del contrato), que se obligan en virtud del mismo, regulando sus relaciones relativas a una determinada finalidad o cosa, y a cuyo cumplimiento pueden compelerse de manera recíproca, si el contrato es bilateral, o compelerse una parte a la otra, si el contrato es unilateral. Es el contrato, en suma, un acuerdo de voluntades que genera «derechos y obligaciones relativos», es decir, sólo para las partes contratantes y sus causahabientes. Pero, además del acuerdo de voluntades, algunos contratos exigen, para su perfección, otros hechos o actos de alcance jurídico, tales como efectuar una determinada entrega (contratos reales), o exigen ser formalizados en documento especial (contratos formales), de modo que, en esos casos especiales, no basta con la sola voluntad.

De todos modos, el contrato, en general, tiene una connotación patrimonial, incluso parcialmente en aquellos celebrados en el marco del derecho de familia, y es parte de la categoría más amplia de los negocios jurídicos. Es función elemental del contrato originar efectos jurídicos (es decir, obligaciones exigibles),

de modo que a aquella relación de sujetos que no derive en efectos jurídicos no se le puede atribuir cualidad contractual.

En cada país, o en cada estado, puede existir un sistema de requisitos contractuales diferente en lo superficial, pero el concepto y requisitos básicos del contrato son, en esencia, iguales. La divergencia de requisitos tiene que ver con la variedad de realidades socio-culturales y jurídicas de cada uno de los países (así, por ejemplo, existen ordenamientos en que el contrato no se limita al campo de los derechos patrimoniales, únicamente, sino que abarca también derechos personales y de familia como, por ejemplo, los países en los que el matrimonio es considerado un contrato).

Conceptos legales de contrato

La mayoría de los Códigos civiles de los países cuyos ordenamientos jurídicos provienen históricamente del sistema romano-canónico y germánico, contienen definiciones aproximadas del contrato. La mayoría de ellos, siguen las directrices iniciadas por el Código civil francés, heredero del Código Napoleónico, cuyo artículo 1101 establece que el contrato es la convención por la cual una o más personas se obligan, con otra u otras, a dar, hacer, o no hacer alguna cosa.

El BGB, Código civil alemán prescribe por su parte que "para la formación de un negocio obligacional por actos jurídicos, como para toda modificación del contenido de un negocio obligacional, se exige un contrato celebrado entre las partes, salvo que la ley disponga de otro modo". Por su lado el Código civil suizo señala que "hay contrato si las partes manifiestan de una manera concordante su voluntad recíproca; esta manifestación puede ser expresa o tácita".

El Código Civil de la antigua Unión Soviética solo expresaba que "los actos jurídicos, esto es, los actos que tienden a establecer, modificar o extinguir relaciones de Derecho Civil, pueden ser unilaterales o bilaterales (contratos)".

El Código Civil español, en su art. 1254, como todos los de la Europa continental, sigue también el rastro marcado por el Código Napoleónico, de modo que deja establecido que "el contrato existe desde que una o varias personas consienten en obligarse, respecto de otra u otras, a dar alguna cosa o prestar algún servicio."¹ El Código Civil argentino, en su art. 1137, establece que "hay contrato cuando varias personas se ponen de acuerdo sobre una declaración de voluntad común, destinada a reglar sus derechos."²

Conforme al Código Civil del Uruguay (art. 1247), "Contrato es una convención por la cual una parte se obliga para con la otra o ambas partes se obligan recíprocamente a una prestación cualquiera, esto es, a dar, hacer o no hacer alguna cosa".

Antecedentes históricos del contrato

De entre los antecedentes remotos, sobre los que hay mayor grado de coincidencia en la doctrina, pueden citarse los siguientes:

Sistema contractual romano

En el Derecho romano el contrato aparece como una forma de acuerdo (convenio). La convención es el consentimiento de dos a más personas que se avienen sobre una cosa que deben dar o prestar. La concensualidad era el prototipo dominante. La convención se divide en pacto (pactum) y contrato (contractus), siendo el pacto aquel que no tiene nombre ni causa y el contrato aquel que lo tiene. En este contexto se entiende por nombre la palabra que produce la acción (el pacto se refiere únicamente a relaciones que sólo engendran una excepción). La causa es alguna cosa presente de la cual se deriva la obligación. El pacto fue paulatinamente asimilándose al contrato al considerar las acciones el instrumento para exigir su cumplimiento.

El contrato se aplica a todo acuerdo de voluntades dirigido a crear obligaciones civilmente exigibles y estaba siempre protegido por una acción que le atribuía plena eficacia jurídica. Los contratos se dividen en verdaderos y en cuasicontratos. Eran verdaderos los que se basaban en consentimiento expreso de las partes y eran cuasicontratos los basados en el consentimiento presunto. A su vez los contratos verdaderos se dividían en nominados e innominados.

Eran nominados los que tenían nombre específico y particular confirmado por el derecho (ej. compraventa) e innominados los que aun teniendo causa no tenían nombre. Los contratos innominados eran cuatro: Doy para que des, Doy para que hagas, Hago para que des y Hago para que hagas. Lo característico de los contratos innominados es que en ellos no intervenía el dinero contado. En el Derecho romano existían contratos unilaterales y bilaterales. Los contratos unilaterales obligaban solo a una de las partes (por ejemplo, el mutuo) y los bilaterales obligaban a ambas partes (como en el caso de la compraventa).

Acciones en los contratos en Roma.

La acción (Actio) era el otro elemento esencial de los contratos en Derecho romano. Las acciones relativas a los contratos son acciones in personam en las cuales el demandante basa su pretensión en una obligación contractual o penal, las cuales podían ser Directas y Contrarias.

Contratos tipificados (nominados) en las Siete Partidas.

El Código de las Siete Partidas del Rey Alfonso X (1252-1284), de Castilla, ha ejercido, durante varios siglos, una enorme influencia jurídica en el derecho contractual de España y también de la mayoría de los países hispanohablantes de América. La Partida Quinta compuesta de 15 títulos y 374 leyes, se refiere a los

actos y contratos que puede el ser humano realizar o celebrar en el curso de su vida (derecho privado). Trata del contrato de mutuo, prohibiendo el cobro de intereses o "usura"; de comodato; de depósito; de donación; de compraventa, con la distinción entre título y modo de adquirir (proveniente del derecho romano); de permuta; de locación o arrendamiento; de compañía o sociedad; de estipulación o promesa; y de la fianza y los peños (hipotecas y prendas). Se refiere, también, al pago y a la cesión de bienes. Asimismo, incluye importantes normas de derecho mercantil, referidas a los comerciantes y contratos mercantiles.

Elementos del contrato.

El contrato tiene todos los elementos y requisitos propios de un acto jurídico cuales son los elementos personales, elementos reales y elementos formales.

Elementos personales.

Los sujetos del contrato pueden ser personas naturales (físicas) o jurídicas, con la capacidad de obrar en derecho, necesaria para obligarse. En este sentido pues, la capacidad en derecho se subdivide en capacidad de goce (la aptitud jurídica para ser titular de derechos subjetivos, comúnmente denominada también como capacidad jurídica) y capacidad de ejercicio o de obrar activa o pasiva (aptitud jurídica para ejercer derechos y contraer obligaciones sin asistencia ni representación de terceros, denominada también como capacidad de actuar).

Elementos reales.

Integran las denominadas prestación y contraprestación, o sea, la cosa o el servicio objeto del contrato, por un lado, y la entrega a cambio de ello de una suma de dinero, u otro acuerdo, por otro.

Elementos formales.

La forma es el conjunto de signos mediante los cuales se manifiesta el consentimiento de las partes en la celebración de un contrato. En algunos contratos es posible que se exija una forma específica de celebración. Por ejemplo, puede ser necesaria la forma escrita, la firma ante notario o ante notario y ante testigos, etcétera. En el caso de la forma escrita, el documento puede incluir las siguientes secciones: antecedentes o considerandos, declaraciones y cláusulas.

Requisitos del contrato.

Básicamente son tres, aquellos requisitos que, en casi todos los sistemas jurídicos, exigen las leyes, para alcanzar la eficacia del contrato: consentimiento, objeto y causa.

Consentimiento.

Es el elemento volitivo, el querer interno, la voluntad que, manifestada bajo el consentimiento, produce efectos en derecho. La perfección del contrato exige que el consentimiento sea prestado libremente por todas las partes intervinientes, por razón o efecto del principio de relatividad de los contratos. La voluntad se exterioriza por la concurrencia sucesiva de la oferta y de la aceptación, en relación a la cosa y la causa que han de constituir el contrato. Será nulo el consentimiento viciado, por haber sido prestado por error, con violencia o intimidación, o dolo, o por sujeto ajeno al objeto del contrato.

Los vicios del consentimiento. La ausencia de vicios en el consentimiento es imprescindible para la validez y eficacia del contrato, a cuyo fin se requiere que la voluntad no esté presionada por factores externos que modifiquen la verdadera intención. Los más destacados vicios del consentimiento se encuentran (a) el error, (b) la violencia y (c) el dolo.

(a) El error:

Cuando versa el error, existe una equivocación sobre el objeto del contrato, o sobre alguno de sus aspectos esenciales. El error es motivo de nulidad del contrato cuando recae sobre la naturaleza del contrato (quería hacer un arrendamiento e hizo una compraventa), sobre la identidad del objeto, o sobre las cualidades específicas de la cosa. El error no debe de ser de mala fe, porque de lo contrario, se convierte en dolo.

(b) La fuerza o violencia:

En la violencia se ejerce una fuerza irresistible que causa un grave temor a una de las partes del contrato, o que una de las partes haya abusado de la debilidad de la otra. La amenaza de acudir ante una autoridad judicial para reclamar un derecho no es coacción, a no ser que se amenace abusivamente de este derecho.

(c) El dolo:

Todo medio artificioso, fraudulento o contrario a la buena fe, empleado con el propósito de engañar, o confundir, para inducir a una persona a consentir un contrato que, de haber conocido la verdad, no lo hubiera aceptado, es considerado dolo. La víctima del dolo puede mantener el contrato y reclamar daños y perjuicios.

Objeto.

Ser objeto de contratos todas las cosas que no estén fuera del comercio de los hombres, aún las cosas futuras. Pueden ser igualmente objeto de contrato todos los servicios que no sean contrarios a las leyes, a la moral, a las buenas costumbres o al orden público.

Causa.

Normalmente, la normativa civil de los ordenamientos jurídicos exige que haya una causa justa para el nacimiento de los actos jurídicos. La causa es el motivo determinante que llevó a las partes a celebrar el contrato. Un contrato no tiene causa cuando las manifestaciones de voluntad no se corresponden con la función social que debe cumplir, tampoco cuando se simula o se finge una causa. El contrato debe tener causa y ésta ha de ser existente, verdadera y lícita.

Causa Fuente: es el origen o hecho jurídico generador de obligaciones o de un acto jurídico.

Causa Fin: es el propósito o finalidad perseguida por las partes al llevar a cabo el acto o negocio jurídico.

El problema de la causa gira en torno a la 'causa fin'. Ha habido discrepancias y debates que aún permanecen activos acerca de si debía considerarse a la causa fin como un elemento esencial de los actos jurídicos. Al parecer por la redacción del Art. 944 del CC debería ser.

Para quienes consideran que la causa fin no debe ser parte de los elementos esenciales del acto jurídico expresan que ésta se confunde con su objeto o con su consentimiento. Afirma esta postura que los elementos esenciales del negocio son: sujeto, objeto y forma.

Pero para quienes consideran que la causa fin es parte del negocio jurídico distinguen:

El objeto: como la materia sobre la cual versa el acto jurídico o sea los hechos, las cosas y;

La Causa: como la finalidad tenida en cuenta o en miras por las partes al celebrar el negocio.

Teoría de la Causa:

- Dificultad de la materia:* Aparición del problema de la causa en el campo del derecho.

La doctrina causalista de Domat y Pothier.

Domat fue el primero que desarrolló la teoría causalista de las obligaciones, éste sostenía que la causa de las obligaciones residía en la contraprestación que ejercía una persona con relación a otra. Su doctrina fue seguida y difundida por su discípulo Pothier, y que luego fue recogido por el Código Civil Francés de 1.804. Estos causalistas distinguieron los contratos sinalagmáticos de los contratos

reales, unilaterales y los de títulos gratuitos. Domat y Pothier exigían como elemento para la validez de un contrato "una causa lícita en la obligación".-

El anticausalismo de Ernst, Laurent, Planiol y los grandes civilistas Europeos.

Cuando estaba en su apogeo la doctrina francesa del causalismo, en 1826 aparece un ensayo del Belga Ernst, titulado "es la causa un elemento esencial de la obligación contractual". Su idea se concreta en la siguiente hipótesis: " Si la causa en los contratos a título oneroso es lo que cada una de las partes debe respectivamente a la otra, se confunde con el objeto de la convención, y por lo tanto, de nada le sirve hacer de una sola y misma cosa dos elementos distintos y exigir cuatro condiciones: Voluntad, capacidad, objeto y causa, cuando en realidad sólo existen tres. Si en los contratos a título gratuito la causa reside en la libertad del benefactor, tampoco es cierto que ésta sea por sí misma una condición exterior de la existencia de tales contratos. No puede separarse un sentimiento que anima a la donante de la voluntad que expresa, para hacer de ella un elemento del contrato.

Planiol afirma que: "La causa es falsa e inútil". Es falsa, porque si se dice que en los contratos bilaterales la causa de la obligación de una de las partes es la prestación de la otra, olvida que la prestación y la obligación nacen al mismo tiempo y no es posible que una cosa sea causa de la otra. A estas teorías se han volcado la mayoría de los casualistas franceses y Europeos. -

La reacción neocausalista de Henry Capitán, Maury y Josserand.-

A fines del siglo XIX y comienzos del XX han aparecido neocausalistas. Efectivamente, Capitán, Maury y Josserand, han revivido las teorías de Domat y Pothier. Los neocausalistas eran objetivistas, sostenían que el elemento causa es esencialmente un factor psicológico, conciben la causa como el fin concreto, el propósito, el interés que induce a las partes a contratar, el fin inmediato y determinante que han tenido en mira. No existe una voluntad sin un interés. Los códigos modernos han suprimido la causa en sus legislaciones, otros en cambio lo han incorporado, pero existen un marcado interés en suprimirla de los códigos actuales. –

La causa en el reciente Código Civil (Argentina):

En líneas generales podemos afirmar el Código Civil argentino alude a la causa, en su art. 417 cuando dispone, que: Las obligaciones derivan de alguna de las fuentes establecidas por la ley. Como se podrá apreciar en éste artículo se halla incorporado una noción causalista de las obligaciones. Ahora bien, cuando hablamos de la causa en el nuevo código se puede decir que prácticamente no ha variado nada en relación a su antecesor, nos referimos al código de Velez Sarfield.

Elementos accidentales.

Son aquellos que las partes establecen por cláusulas especiales, que no sean contrarias a la ley, la moral, las buenas costumbres, o el orden público. Por ejemplo: el plazo, la condición, el modo, la solidaridad, la indivisibilidad, la representación, etc. En consonancia con la autonomía de la voluntad, los contratantes pueden establecer los pactos, cláusulas y condiciones que tengan por convenientes, siempre que no sean contrarios a la ley, la moral, los buenos usos y costumbres, o el orden público.

Formación del contrato.

Se trata aquí de analizar aquellos actos, causas, hechos, requisitos y formas que, instantánea o sucesivamente, han de confluir para la perfección y cumplimiento del contrato.

Acuerdo de voluntades.

El contrato necesita de la manifestación inequívoca de la voluntad de las partes que conformarán el acto jurídico. Así, cuando las partes contratantes expresan su voluntad en el momento que se forma el contrato, se denomina entre presentes. Cuando la manifestación de la voluntad se da en momentos diferentes, se denomina entre ausentes.

La distinción es importante para poder determinar con exactitud el momento en que el contrato entra en la vida jurídica de los contratantes. El contrato entre presentes entrará en vigencia en el momento de la manifestación simultánea de la voluntad, mientras que el contrato entre ausentes solamente hasta que el último contratante haya dado su manifestación.

Oferta y aceptación.

La oferta es una manifestación unilateral de voluntad, dirigida a otro. El ejemplo clásico es el del comercio minorista que ofrece sus productos a cualquiera, a un precio determinado. La oferta es obligatoria, es decir, una vez emitida, el proponente no puede modificarla en el momento de la aceptación del sujeto interesado. La aceptación de la oferta debe ser explícita, de modo que el otro contratante debe mostrar su consentimiento expreso o tácito, de manera que indique su inequívoca intención de aceptar la oferta y adherirse a las condiciones del oferente. La vigencia obligatoria de la oferta varía en los distintos ordenamientos jurídicos. Para algunos, el oferente puede variar la oferta mientras ésta no haya sido aceptada; en cambio en otros la oferta debe mantenerse intacta por todo el período que, usual o legalmente, se reconozca al contratante para aceptarla.

Aceptación en el contrato entre ausentes/distantes.

Existen diversas teorías respecto al momento en que un contrato despliega sus efectos jurídicos cuando se trata de partes distanciadas físicamente entre sí. Confluyen diversas teorías: Teoría de la emisión: Entiende que la oferta es aceptada en el momento en que se produce la aceptación del aceptante. Teoría de la remisión (o expedición): La aceptación se produce en el momento en que se acepta y se da remisión de dicha aceptación al oferente.

Teoría de la recepción: La aceptación se produciría en este caso tras la aceptación, remisión y llegada de esta última al ámbito donde el oferente realiza su actividad (empresa, domicilio, etc). Teoría del conocimiento: Exige aceptación, remisión, llegada al ámbito y, además, conocimiento de ello. La doctrina española se inclina por la teoría de la recepción, pese a que la del conocimiento sea más estricta (véase jurisprudencia al respecto, o la Ley de Contratación Automática).

Etapa precontractual.

El precontrato tiene como fin la preparación de un contrato futuro. Pueden identificarse tres diferentes tipos de precontrato: El pacto de contrahendo. Las personas se obligan entre sí para llevar a cabo negociaciones que den como resultado un contrato futuro. No pueden romper las negociaciones arbitrariamente sin incurrir en responsabilidad contractual.

La promesa unilateral aceptada. Un sujeto presenta una oferta para un contrato futuro a otro sujeto, quien asiente en estudiarla y decidir si la acepta o rechaza. El oferente conviene en no retirar la oferta durante un determinado plazo. Únicamente el oferente está obligado en este pacto. Las propuestas comerciales son un ejemplo típico de este tipo de precontrato, en donde la empresa oferente se compromete a mantener la oferta intacta por un periodo determinado, por ejemplo, 30 días. La promesa bilateral o recíproca.

Forma de los contratos.

La forma puede ser determinante, a veces, de la validez y eficacia de los contratos. Los contratos pueden ser verbales o escritos; verbales, si su contenido se conserva sólo en la memoria de los intervinientes, o escritos, si su contenido se ha transformado en texto gramatical reflejado o grabado en soporte permanente y duradero (papel, cinta magnética visual o sonora, CD, DVD, PD, etc.) que permita su lectura y exacta reproducción posterior. Los contratos escritos pueden además ser solemnes o no, dependiendo de si deben formalizarse en escritura pública notarial, e incluso si la ley exige su inscripción en algún tipo de registro público (Registro de la propiedad, Registro mercantil, Registro de cooperativas, Registro de entidades urbanísticas colaboradoras, etc.). En los denominados contratos reales, su perfección de su forma exige además la entrega de la cosa (por ejemplo

el préstamo, aunque se recoja en escritura pública, éste no nace si no se entrega el capital prestado en el acto de la suscripción del contrato).

Efectos de los contratos.

"El contrato es ley entre las partes" es una expresión común (contractos les). Sin embargo, esto no significa que los contratos tienen un poder equivalente al de las leyes. Los preceptos fundamentales nacidos de los contratos, que los intervinientes deben observar serán los siguientes: Las partes deben ajustarse a las condiciones estipuladas en el contrato (principio de literalidad). Las condiciones y los efectos del contrato solo tienen efecto entre las partes que aceptaron el contrato, y sus causahabientes (principio de relatividad del contrato). Los pactos contenidos en los contratos deben ejecutarse en los términos que fueron suscritos. Las estipulaciones de los contratos típicos, que fueran contrarias a la ley, se tienen por no puestas. Las disposiciones legales reconocen al contrato como fuente de obligaciones.

Las obligaciones contractuales son obligaciones civiles, por lo que el acreedor puede exigir del deudor la satisfacción de la deuda según lo pactado. En caso que el cumplimiento del objeto de la obligación no sea posible, por equivalencia, el acreedor puede demandar la indemnización de daños y perjuicios. Una vez que un contrato ha nacido válidamente, se convierte en irrenunciable, y las obligaciones originadas por el contrato válido no se pueden modificar unilateralmente.

Efectos de los contratos para terceros.

En principio, los contratos sólo tienen efectos entre las partes que lo forman. Sin embargo, hay contratos que sí surten efectos sobre terceros. Un tercero es un sujeto que no participó en la formación del vínculo contractual, y que por lo tanto, no hizo manifestación de voluntad sobre el contrato. Incluso, puede ser que el tercero ni siquiera supiera de la existencia del convenio.

Terceros involucrados forzosamente.

(a) Efectos respecto de los causahabientes.- En principio, los herederos suceden al difunto en sus derechos y obligaciones, excepto en aquellas que sean personalísimas. En algunos ordenamientos jurídicos, como el costarricense, no opera la confusión de patrimonios, sino que el patrimonio de la sucesión responde a las obligaciones del difunto. La nulidad de los contratos del causante posterior a la sucesión afecta a los causahabientes, pues pueden verse en la situación de tener que restituir a terceros. Adicionalmente, los causahabientes a título particular se verán afectados por las restricciones que haya impuesto el causante, por ejemplo, una hipoteca, una servidumbre o un derecho de usufructo a favor de otro.

(b) Efectos respecto de los acreedores quirografarios.- Cualquier contrato del deudor que afecte su patrimonio implica una consecuencia para la garantía del

acreedor quirografario. Para protegerlo se ha establecido la acción oblicua y la acción pauliana, sin embargo, cada una de ellas puede ser invocada solamente bajo ciertas condiciones. A saber, la acción oblicua solamente la puede ejercer el acreedor por la inacción del deudor en la protección de su propio patrimonio, y la acción pauliana solamente se puede ejercer sobre un deudor que se encuentre en estado de insolvencia.

(c) Efectos respecto de los penitus extranei.- Los penitus extranei son todas aquellas personas ajenas a una relación contractual. Aun así, los efectos de los contratos son oponibles ante estos terceros, pues no pueden alegar desconocimiento del acto jurídico y sus efectos, como sería en el caso de derecho real o personales inscritos en un registro público con eficacia jurídica, capitulaciones matrimoniales, y las inscripciones de sociedades civiles o mercantiles.

Terceros involucrados voluntariamente por las partes.

En principio, no pueden asignarse obligaciones a sujetos que no hayan participado y consentido en la formación del vínculo jurídico. Pero diferente es el caso de la constitución de beneficios a nombre de terceros.

Garantía.

Usados como método para obtener seguridad jurídica, en sentido genérico, la garantía es una de las consecuencias de los contratos, en especial de los traslativos onerosos, en tanto que su existencia atribuye a las partes la facultad indubitada para adquirir, ocupar, exigir o mantener el derecho real o personal transmitido, esgrimible tanto frente a la persona que lo ha transmitido, como frente a terceros, que por ello deben cesar en las persecuciones al mismo objeto del contrato, de modo que, en su virtud, el sujeto pueda persistir en goce pacífico del beneficio, o del patrimonio, obtenido por medio del contrato.

La prueba más ostensible del sistema de protección del contrato lo hallamos en el «saneamiento por evicción» y el «saneamiento por vicios ocultos» al que legalmente se hallan sujetos los transmitentes en un contrato, se origina un punto de protección con el que se propicia que en caso que el adquirente sea despojado del objeto por acción reivindicatoria de un sujeto con mejor título de derecho, entra en juego la «garantía por evicción» y el enajenante debe devolverle no solamente el valor de la cosa, sino también los gastos legales del contrato y de la acción emprendida de contrario, en su caso.

Del mismo modo ocurre con los «vicios ocultos» del bien transmitido, de modo que, una cosa es la «garantía de los contratos» y otra son los «contratos de garantía». Estos últimos en sí contienen las dos virtudes, es decir, son garantía genérica de su contenido para los sujetos que los han suscrito y además contienen como parte de su objeto, el mérito de asegurar el cumplimiento de otro

contrato u obligación distinta. Ejemplo de estos últimos son los contratos de aval, comfort letter, stand-by letter, fianza, prenda, hipoteca, anticresis, seguro, etc.

Interpretación de los contratos.

Interpretar un texto consiste en atribuir significado preciso a sus palabras. La interpretación de cualquier texto es fundamental, y especialmente lo es en materia de contratos, porque de ella depende la posterior calificación jurídica y determinación de los efectos que el ordenamiento asigna a la manifestación de la voluntad comprendida en sus términos. Tratándose de los contratos su interpretación tendrá en esencia que definir la causa, el objeto y las manifestaciones de voluntad con integración de aquello que, no siendo esencial, falte a su perfección (principio de integración del contrato).

El problema de la incoherencia del contrato, en caso de discordia entre las partes, se traslada al juez, que aplicará las reglas interpretativas conforme al principio de legalidad.

Métodos de interpretación.

Existen varios métodos de interpretación que pueden variar según el Código Civil que rija. Pero, se observan básicamente dos corrientes, dos métodos de interpretación: el que propone analizar el texto (literalmente) y el que propone encontrar la intención común de las partes, o sea, qué fue lo que los autores quisieron decir. Varios autores entienden que llegar a conocer la voluntad común de las partes es muy complejo y aumenta la discrecionalidad del juez.

Pautas para la interpretación de expresiones ambiguas.

Las cláusulas susceptibles de dos sentidos, del uno de los cuales resultare la validez, y del otro la nulidad del acto, deben entenderse en el primero. Las cláusulas equívocas o ambiguas deben interpretarse por medio de los términos claros y precisos empleados en otra parte del mismo escrito. Los hechos de los contrayentes, posteriores al contrato, que tengan relación con lo que se discute, servirán para explicar la intención de las partes al tiempo de celebrar el contrato. Las cláusulas ambiguas se interpretan por lo que es de uso y costumbre en el lugar del contrato.

Interpretación a favor del deudor.

Las cláusulas ambiguas deben interpretarse a favor del deudor (favor debitoris). Pero las cláusulas ambiguas, u oscuras, que hayan sido extendidas o dictadas por una de las partes, sean acreedora o deudora, se interpretarán contra ella, siempre que la ambigüedad provenga de su falta de explicación. Lo anterior, recoge una antigua regla romana (interpretatio contra stipulator), su fundamento se encuentra en el principio de la responsabilidad, que impone la carga de hablar claro. Así la

oscuridad del pacto debe perjudicar al declarante. La generalidad de las leyes de defensa del consumidor establece que ante la duda debe interpretarse a favor del consumidor.

Teoría subjetivista.

Según esta teoría, el juez debe buscar la solución basado en las intenciones que hayan tenido las partes al momento de contratar. La labor del juez consistiría, entonces, en investigar estas intenciones.

Teoría objetivista.

El juez debe evaluar los datos objetivos que emanan del acuerdo para precisar cuál fue la intención común de las partes.

Teoría de la imprevisión.

La teoría de la imprevisión también se aplica a los contratos, en caso que, por cambios radicales en las condiciones económicas generales, la satisfacción del contrato se le haga en exceso gravosa, y deban ajustarse las condiciones del contrato para que se asemejen a lo que las partes tuvieron en mente originalmente.

Ineficacia de los contratos.

Son ineficaces los contratos que carezcan de alguno de los elementos esenciales, o aunque éstos se dieran, no obstante estuvieran viciados de algún modo. La ineficacia tiene distintas manifestaciones y efectos según la clase de invalidez que se cause al contrato. A este respecto son consecuencia de vicios invalidantes típicos: la anulabilidad, nulidad, resocialización, rescisión, resolución, o revocación.

Responsabilidad contractual.

La responsabilidad contractual es aquella que nace del contrato (a diferencia de la responsabilidad extracontractual) y requiere que la parte (sujeto) que la exige se halle ligada mediante un nexo contractual a la persona que la debe.

La inexecución de contratos y la responsabilidad contractual.

El contrato puede ser mal ejecutado o no ser ejecutado del todo. En estos casos, el acreedor tiene el derecho de acudir a las instancias judiciales, para obligar al deudor a satisfacer forzosamente el contrato o a ser indemnizado por daños y perjuicios. Tratándose de obligaciones de hacer, el cumplimiento forzoso no es posible. La falta contractual es una conducta antijurídica imputable al deudor. El incumplimiento debe ser culposo o doloso. Algunos ordenamientos, que siguen la

teoría subjetivista de la valoración de la responsabilidad, toman en cuenta el dolo para agravar la responsabilidad del deudor. En ciertas obligaciones, ni siquiera la fuerza mayor exime del cumplimiento de la deuda, por ejemplo, en las obligaciones de entregar una suma de dinero.

Clasificación de los contratos.

Citamos, a continuación, las clases más comunes, sobre las cuales la doctrina es coincidente, y que son Contratos unilaterales y bilaterales.

Contrato unilateral: es un acuerdo de voluntades que engendra obligaciones solo para una parte.

Contrato bilateral: es el acuerdo de voluntades que da nacimiento a obligaciones para ambas partes. Cuando en un contrato unilateral existen obligaciones que impliquen la transferencia de una cosa, si esta se destruye por caso fortuito o fuerza mayor es necesario poder establecer quién debe de sufrir la pérdida. La cosa siempre perece para el acreedor (en los contratos traslativos de dominio el acreedor es el dueño; mientras en los contratos traslativos de uso, el acreedor a la restitución es el dueño y la cosa perece para él). Si el contrato fuere bilateral no habría posibilidad de plantear el problema, porque esta cuestión supone que siendo las obligaciones recíprocas, una parte no cumple entregando la cosa, por un caso de fuerza mayor y en atención a esto la otra parte debe cumplir, ya que no es imputable el incumplimiento del deudor.

La excepción de contrato no cumplido (exceptio non adimpleti).

En todos contratos bilaterales, que generan obligaciones recíprocas, cuando una parte no cumple o se allana a cumplir, carece de derecho para exigir a la otra el cumplimiento de su obligación, y si a pesar de ello pretendiera exigir judicialmente el cumplimiento por una demanda, el demandado le opondrá la excepción de contrato no cumplido. La exceptio non adimpleti no puede presentarse en los contratos unilaterales, por una sencilla razón de que en ellos solo una de las partes está obligada, y si no cumple, la otra podrá judicialmente exigir ese cumplimiento, sin que pueda oponérsele dicha excepción, ya que no tiene por su parte ninguna obligación que realizar.

Contratos onerosos y gratuitos.

Contrato oneroso: es aquél en el que existen beneficios y gravámenes recíprocos, en éste hay un sacrificio equivalente que realizan las partes (equivalencia en las prestaciones recíprocas); por ejemplo, la compraventa, porque el vendedor recibe el provecho del precio y a la vez entrega la cosa, y viceversa, el comprador recibe el provecho de recibir la cosa y el gravamen de pagar. Contrato gratuito: sólo tiene por objeto la utilidad de una de las dos partes, sufriendo la otra el gravamen. Es gratuito, por tanto, aquel contrato en el que el provecho es para una sola de las partes, como por ejemplo el comodato.

Contratos conmutativos y aleatorios.

Contrato conmutativo: es aquel contrato en el cual las prestaciones que se deben las partes son ciertas desde el momento que se celebra el acto jurídico, un ejemplo muy claro es el contrato de compraventa de una casa. Contrato aleatorio: es aquel que surge cuando la prestación depende de un acontecimiento futuro e incierto y al momento de contratar, no se saben las ganancias o pérdidas hasta el momento que se realice este acontecimiento futuro. Ejemplos son el contrato de compraventa de cosecha llamado de "esperanza", apuestas, juegos, etc.

Entre las características comunes de los contratos aleatorios destacan: La incertidumbre sobre la existencia de un hecho, como en la apuesta, o bien sobre el tiempo de la realización de ese hecho (cuándo). La oposición y no sólo la interdependencia de las prestaciones, porque cuando la incertidumbre cesa, forzosamente una de las partes gana y la otra pierde, y, además, la medida de la ganancia de una de las partes es la medida de la pérdida de la otra. Es importante señalar que el Diccionario de la lengua española, define al término aleatorio, del latín "aleatorius" el cual significa, propio del juego de dados, adj. Perteneciente o relativa al juego de azar.

Contratos principales y accesorios.

Contrato principal: es aquel que existe por sí mismo, en tanto que los accesorios son los que dependen de un contrato principal. Los accesorios siguen la suerte de lo principal porque la nulidad o la inexistencia de los primeros originan a su vez, la nulidad o la inexistencia del contrato accesorio. Contratos accesorios: son también llamados "de garantía", porque generalmente se constituyen para garantizar el cumplimiento de una obligación que se reputa principal, y de esta forma de garantía puede ser personal, como la fianza, en que una persona se obliga a pagar por el deudor, si éste no lo hace; o real, como el de hipoteca, el de prenda, en que se constituye un derecho real sobre un bien enajenable, para garantizar el cumplimiento de una obligación y su preferencia en el pago. La regla de que lo accesorio sigue la suerte de lo principal, sufre en ciertos casos excepciones, porque no podría existir el contrato accesorio, sin que previamente no se constituyese el principal; sin embargo, el Derecho nos presenta casos que puede haber fianza, prenda o hipoteca, sin que haya todavía una obligación principal, como ocurre cuando se garantizan obligaciones futuras o condicionales.

Contratos instantáneos y de tracto sucesivo.

Contratos instantáneos, o de tracto único, son aquellos que se cumplen en el mismo momento en que se celebran, es decir, su cumplimiento se lleva a cabo en un solo acto. Contrato de Tracto Sucesivo: es aquel en que el cumplimiento de las prestaciones se realiza en un periodo determinado, y que, por deseo de las partes se puede extender para satisfacer sus necesidades primordiales y estos términos pueden ser:

(a) Ejecución continuada: ejecución única pero sin interrupción.

(b) Ejecución periódica: varias prestaciones que se ejecutan en fechas establecidas.

(c) Ejecución intermitente: se da cuando lo solicita la otra parte. Características de las ejecuciones son: La ejecución es autónoma de las demás, por lo que cada acto es autónomo. Existe una retroactividad por cada acto jurídico que se realice. Si se presenta un elemento antijurídico, lo que procede es anular alguna prestación ya realizada.

Contrato consensual y real.

Contrato consensual: por regla general, el consentimiento de las partes basta para formar el contrato; las obligaciones nacen tan pronto como las partes se han puesto de acuerdo. El consentimiento de las partes puede manifestarse de cualquier manera. No obstante, es necesaria que la voluntad de contratar revista una forma particular, que permita por medio de ella conocer su existencia. No es la simple coexistencia de dos voluntades internas lo que constituye el contrato; es necesario que éstas se manifiesten al exterior. Contrato real: queda concluido desde el momento en que una de las partes haya hecho a la otra la tradición o entrega de la cosa sobre la que versare el contrato.

Contrato formal, solemne o no solemne, y no formal.

Contrato formal: es aquel en que la ley ordena que el consentimiento se manifieste por determinado medio para que el contrato sea válido. En la legislación se acepta un sistema ecléctico o mixto respecto a las formalidades, porque en principio, se considera que el contrato es consensual, y sólo cuando el legislador imponga determinada formalidad debe cumplirse con ella, porque de lo contrario el acto estará afectado de nulidad. Por ejemplo la compraventa de inmuebles que debe otorgarse por escritura pública.

Contrato formal solemne: es aquel que además de la manifestación del consentimiento por un medio específico, requiere de determinados ritos estipulados por la ley para producir sus efectos propios. Vg. Matrimonio y divorcio. Las formalidades serán ad probationem cuando deben ser realizadas con fin de poder demostrar la celebración de un acto; por lo general consiste en realizar el acto ante notario o funcionario público al efecto.

Las formalidades serán Ad solemnitatem cuando la voluntad de las partes, por exigencia legal requiere una formalidad particular sin la cual el contrato no tiene eficacia jurídica. La distinción entre contratos formales y solemnes estriba en lo referente a la sanción. La falta de forma origina la nulidad relativa; la falta de solemnidad ocasiona la inexistencia.

Contrato privado y público.

Contrato privado: es el realizado por las personas intervinientes en un contrato con o sin asesoramiento profesional. Tendrá el mismo valor que la escritura pública entre las personas que los suscriben y sus causahabientes. Contrato público: son los contratos autorizados por los funcionarios o empleados públicos, siempre dentro del ámbito de sus competencias, tiene una mejor condición probatoria. Los documentos notariales son los que tienen una mayor importancia y dentro de ellos principalmente las escrituras públicas.

Contrato nominado o típico e innominado o atípico.

Contrato nominado o típico: es aquel contrato que se encuentra previsto y regulado en la ley. Por ello, en ausencia de acuerdo entre las partes, existen normas dispositivas a las que acudir. (Compraventa, arrendamientos.) Contrato innominado o atípico: es aquel para el que la ley no tiene previsto un nombre específico, debido a que sus características no se encuentran reguladas por ella. Puede ser un híbrido entre varios contratos o incluso uno completamente nuevo. Para completar las lagunas del derecho o situaciones no previstas por las partes en el contrato, es necesario acudir a la regulación de contratos similares o análogos.

Es importante mencionar que los contratos innominados no son los que no están previstos por el Código Civil, porque todos los contratos lo están; simplemente son los que no están expresamente definidos en sus artículos aunque, sin perjuicio de que las partes los definan expresamente en el momento de contratar, en el marco de su autonomía de la voluntad.

Contratos determinados únicamente en su género.

Son aquellos en los que solo se hace mención a la cantidad y calidad del objeto del contrato, por Ej.: La venta de 100 toneladas métricas de soya. Como se puede observar no se está indicando qué soya se vende, en este caso debe presumirse que la calidad es de término medio.

Por su publicidad.

Públicos: cuando son realizados bajo la autoridad de notarios o jueces. Privados: son los contratos otorgados por las partes contratantes sin la autorización o la existencia de fedatario público, aunque pueden contar con la presencia de testigos

4.6.1 Ejemplo del contrato

Contrato de prestación de servicios ejemplo

Contrato de Prestación de Servicios Profesionales

Contrato de Prestación de Servicios Profesionales que celebran, por una parte _____, Sociedad Civil, a la que en lo sucesivo se le denominara "El Cliente", debidamente representado por el señor _____ y por otra parte _____, a quien en lo sucesivo se le denominara como " El Profesionista", conforme al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES

I. Declara "El Cliente":

- a. Ser una sociedad mexicana debidamente constituida conforme a las leyes mexicanas y bajo la denominación de _____, S.C., lo cual acredita con su escritura constitutiva número _____ de fecha _____ otorgada ante la fe del señor Licenciado _____, Notario Público N° ___ del _____, y con registro de inscripción en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio No _____.
- b. Que cuenta con la clave de Registro Federal de Contribuyentes _____.
- c. Que acredita la personalidad con la escritura pública número _____ de fecha _____ otorgada ante la fe del señor Licenciado _____, Notario Público N° ___ del _____, la cual no le ha sido modificada, ni revocada en forma alguna a la fecha de firma del presente contrato.
- d. Que para los efectos del presente contrato señala como domicilio social el ubicado en _____.
- e. Que requiere para la realización de su objeto social de los servicios de "El Profesionista" para llevar a cabo las acciones materia de este contrato, consistentes en la nómina y contabilidad en general.

II. Declara "El Profesionista":

- a. Ser persona física, de nacionalidad _____ y que ostenta el título de _____ lo cual lo acredita con la cédula profesional número _____, y de la cual anexa copia de la misma.
- b. Que cuenta con los conocimientos profesionales, técnicos y la experiencia necesaria para realizar las labores contenidas en este contrato.
- c. Contar con el Registro Federal de Contribuyentes, bajo la clave _____ exhibiendo el original de su cédula de identificación fiscal y anexando copia de la misma como anexo del presente contrato.
- d. Que señala como domicilio el ubicado en _____.

Expuesto lo anterior, las partes sujetan sus compromisos a los términos y condiciones insertos en las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.- "El Profesionalista" se obliga a prestar a "El Cliente", sus servicios profesionales con el objeto de realizar las actividades consistentes en _____ según se expresa a continuación:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

SEGUNDA.- "El Profesionalista" se obliga a desarrollar las actividades mencionadas en la cláusula primera con toda diligencia a efecto de dejar plenamente satisfecho a "El Cliente", obligándose a aportar toda su experiencia y capacidad, dedicando todo el tiempo que sea necesario para dar cumplimiento al presente contrato.

TERCERA.- "El Profesionalista", se obliga a informar a "El Cliente" del estado que guarde su labor, cuantas veces sea requerido para ello, así como a rendir un informe mensual y general al término del contrato, y no ceder los derechos y obligaciones derivados de este contrato sin consentimiento expreso y por escrito de "El Cliente".

CUARTA.- El presente contrato estará vigente del día __ del mes de __ de _____ al día __ del mes de _____ del _____.

QUINTA.- "El Profesionalista" recibirá por concepto de honorarios, la suma de \$ _____ (_____ PESOS 00/100 M.N.), distribuidos en percepciones mensuales de \$ _____ (_____ PESOS 00/100 M.N.).

SEXTA.- "El Profesionalista" conviene en que las remuneraciones que perciba por la realización de los servicios materia de este contrato, serán únicas.

SEPTIMA.- "El Cliente" se obliga a pagar los honorarios de "El Profesionalista", previa entrega de los recibos o comprobantes respectivos, los cuales deberán reunir los requisitos fiscales que marca la legislación vigente en la materia.

OCTAVA.- Concluida la vigencia del presente contrato, no podrá haber prórroga automática por el simple transcurso del tiempo y terminará sin necesidad de darse aviso entre las partes.

NOVENA.- Para el caso de que "El Cliente", tuviera necesidad de contar nuevamente con los servicios de "El Profesionalista", se requerirá la celebración de un nuevo contrato.

DECIMA.- Queda expresamente convenido que cuando "El Profesionalista", se apoye en personal auxiliar en el ejercicio de sus actividades, atendiendo el trabajo que se le encomienda, dicho personal dependerá exclusivamente de él, sin que se establezca ningún vínculo laboral entre "El Cliente" y el empleado, quedando a cargo de "El Profesionalista", todas las responsabilidades civiles, laborales, fiscales, penales y de cualquier otra índole que se pudiera derivar de la relación laboral proveniente de la utilización de los servicios del personal que le apoye, y que no se considerarán empleados de "El Cliente".

DECIMA PRIMERA.- El presente contrato podrá darse por terminado anticipadamente a voluntad de cualquiera de los contratantes, previo aviso que dé al otro con _____ días hábiles de anticipación, con el propósito de que durante ese lapso haya posibilidad de concluir los trabajos y pagos pendientes entre ambos y de que, en todo caso "El Cliente" tenga oportunidad de cerciorarse de la entrega y autenticidad de la documentación que obre en poder de "El Profesionalista".

DECIMA SEGUNDA.- Queda expresamente convenido que la falta de cumplimiento a cualquiera de las obligaciones que aquí se contraen, y aquellas otras que dimanen del Código Civil vigente para el Estado de _____, será motivo de rescisión del presente contrato, y generará el pago de los daños y perjuicios que el incumplimiento cause a la contraparte cumplida.

DECIMA TERCERA.- Las partes manifiestan que a la firma del presente contrato no ha habido error, dolo, violencia, mala fe o cualquier otro vicio del consentimiento que lo pudiera invalidar.

DECIMA CUARTA.- Para la interpretación y cumplimiento del presente contrato, las partes se someten a la jurisdicción y competencia de los tribunales federales de la _____, así como las disposiciones contenidas en el Código Civil vigente para el Estado de _____, renunciando expresamente al fuero que pudiera corresponderles en razón de su domicilio actual o futuro.

Leído que fue el presente contrato y enteradas las partes del contenido y alcances de todas y cada una de las cláusulas que en el mismo se precisan, lo firman por duplicado y con asistencia de sus testigos, en la Ciudad de _____ en fecha _____.

"El Cliente"

"El Profesionalista"

Testigo

Testigo

CAPÍTULO 5. ORGANIZACIÓN.

5.1 Estructura organizacional.

La estructura de una organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo la coordinación de las mismas para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos por la empresa.

Esto es para estructurar una empresa hay que conocer cuál es la división del trabajo que predomina y analizar cómo se lleva a cabo la coordinación del mismo. Es útil la estructura actual o propuesta por medio de un diagrama, aunque por supuesto no sería necesario para una organización muy pequeña. Existen muchas pequeñas empresas con un gerente y ninguna otra figura clave, por lo menos al principio. POR otra parte. Cuanto más complejo sea el negocio que se propone más importante es exponer una concatenación clara.

Somos un equipo y una organización: demostraremos la capacidad de lo uno y de la otra. Manifiestar cómo funciona la organización y destacar los detalles principales. Se indicara la plantilla empleada en cada departamento para que se vea el nivel de responsabilidad de los directivos (y que no están demasiado agobiados).

Hace años recibí el encargo de redactar una memoria de que debía demostrar lo bien dirigida que estaba la empresa en donde trabajaba yo entonces. Al hacerlo, nos dimos cuenta de que uno de los directores de división tenía no menos de 14 personas que le reportaban directamente.

Los inversionistas para quienes escribíamos se habían horrorizado si lo hubiesen visto, porque son demasiados subordinados directos para controlarlos eficazmente. De momento decidimos omitir el diagrama pero comprendimos que teníamos ahí un problema de dirección que resolver.

Con tener individuos excelente solo se ha ganado la mitad de la batalla es preciso que formen además un equipo que funcione.

5.2 Sociedades mercantiles.

Cualquier individuo puede trabajar por su parte, iniciar un negocio y crear una empresa. Muchos empresarios actúan como empresas bajo un régimen de persona física con actividad empresarial; sin embargo, a veces vale la pena considerar la creación de una sociedad mercantil para obtener diferentes beneficios.

El código civil define a una sociedad mercantil como "un contrato en que dos o más personas estipulan poner algo en común con la mira de repartir entre sí los beneficios que de ello provengan". De igual forma, se le conoce como una institución; es decir, como una agrupación de personas vinculadas con el fin de colaborar con una determinada idea de bien común que cuenta con personalidad jurídica para tal fin.

A partir de la constitución de una sociedad mercantil, se le da vida a una persona moral. En general, puede decirse que los beneficios que se persiguen con la constitución de sociedades, es poder reunir una mayor cantidad de capital para desarrollar negocios de mayor envergadura, y gozar del beneficio de la responsabilidad limitada.

Para constituir una sociedad se debe identificar claramente la actividad comercial a la que se dedicara el negocio, para posteriormente saber qué sociedad se adecuará a las necesidades.

Los criterios que se deben tomar en cuenta para saber si la actividad va de acuerdo con el fin y pretensiones económicas, son:

1. El fin de la sociedad no tendrá un carácter preponderantemente económico.
2. Sí tendrá un carácter preponderantemente económico, pero no constituye una especulación comercial.
3. Los socios sí tienen como fin obtener un lucro o especulación comercial.

Un negocio bien constituido es una empresa que se forma con bases sólidas, y que trae mayores beneficios y menos problemas al operar.

Esto se logra conociendo los principios legales que las regulan, lo que entre otros beneficios garantiza:

1. Que la planeación integral del establecimiento comercial se lleve a cabo dentro de la seguridad jurídica necesaria.
2. Que al invitar a inversionistas a la empresa se les garantice la transparencia jurídica corporativa.
3. Que la contratación con terceros sea dentro del marco jurídico adecuado, estando en ventaja con otras empresas.
4. Brindar al público en general la transparencia jurídica de los actos mercantiles, facilitando las transacciones comerciales.
5. Que la toma de decisiones sea en forma adecuada, considerando en los proyectos el marco jurídico que en ocasiones lo limita, ahorrándose importantes recursos económicos y evitando candados legales.

Mostrar la transparencia jurídica para que el sector financiero considere viable la renegociación de deudas y, en ocasiones, su inversión en capital de riesgo.

La ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles: ⁽¹⁹⁾

- I. Sociedad en nombre colectivo.
- II. Sociedad en comandita simple.
- III. Sociedad de responsabilidad limitada.
- IV. Sociedad anónima.
- V. Sociedad en comandita por acciones.
- VI. Sociedad cooperativa.

Cualquiera de las sociedades a que se refieren las fracciones I a V de podrá constituirse como sociedad de capital variable.

Las sociedades mercantiles inscritas en el Registro Público de Comercio, tienen personalidad jurídica distinta de la de los socios, y aquellas que estén inscritas en el Registro Público de Comercio que se hayan exteriorizado como tales, frente a terceros consten o no en escritura pública, tendrán personalidad jurídica.

Los que realicen actos jurídicos como representantes o mandatarios de una sociedad irregular, responderán del cumplimiento de los mismos frente a terceros, subsidiaria, solidaria e ilimitadamente. Los socios no culpables de la irregularidad, podrán exigir daños y perjuicios a los culpables y a los que actúen como representantes o mandatarios de la sociedad irregular.

Las sociedades mercantiles podrán realizar todos los actos de comercio necesarios para el cumplimiento de su objeto social, salvo lo expresamente prohibido por las leyes.

La liquidación se limitará a la realización del activo social, para pagar las deudas de la sociedad, y el remanente se aplicará al pago de la responsabilidad civil.

5.2.1 Tipos de sociedades

Sociedades civiles

Asociación civil. Es aquella en la que las personas se asocian para realizar un fin común que no tenga carácter preponderantemente económico; por ejemplo fines políticos, artísticos, deportivos, culturales, altruistas, de condóminos, etc.

Sociedad civil: Es aquella en la que los socios se obligan a combinar sus recursos o sus esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico pero que no constituye una operación comercial; por ejemplo, sociedades de arquitectos, abogados, contadores, etc.

Sociedades mercantiles: Son aquellas en las que el fin común de los socios es obtener un lucro mediante operaciones comerciales, esto es, ganancias económicas; entre ellas se encuentran las siguientes.

Sociedad en nombre colectivo: Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales. Las cláusulas del contrato de sociedad que supriman la responsabilidad ilimitada y solidaria de los socios, no producirán efecto alguno legal con relación a terceros; pero los socios pueden estipular que la responsabilidad de alguno o algunos de ellos se limite a una porción o cuota determinada.

La razón social se formará con el nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras y compañía u otras equivalentes, no pueden ceder derechos en la compañía sin el consentimiento de todos los demás, y sin él, tampoco pueden admitirse a otros nuevos, pero podrá pactarse que a la muerte de cualquiera de los socios continúe la sociedad con sus herederos.

La administración de la sociedad estará a cargo de uno o varios administradores, quienes podrán ser socios o personas extrañas a ella.

Sociedad en comandita simple: Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditarios; es decir, que únicamente parte de los socios suministran los fondos económicos, sin participar en la gestión de la misma y están obligados solamente al pago de sus aportaciones; y de uno o varios socios comanditados que operan a través de las aportaciones de los comanditarios, y tienen responsabilidad ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales.

La razón social se formará con los nombres de uno o más comanditados, seguidos de las palabras “y compañía” u otros equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos. A la razón social se agregarán siempre las palabras “Sociedad en Comandita” o su abreviatura “S. en C”.

Sociedad de responsabilidad limitada: Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la Ley.

La sociedad de responsabilidad limitada existirá bajo una denominación o bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios. La denominación o la razón social irán inmediatamente seguida de las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o de su abreviatura “S. de R. L.” Ninguna sociedad de responsabilidad limitada tendrá más de cincuenta socios.

La transmisión por herencia de las partes sociales, no requerirá el consentimiento de los socios, salvo pacto que prevea la disolución de la sociedad por la muerte de uno de ellos, o que disponga la liquidación de la parte social que corresponda al socio difunto, en el caso de que la sociedad no continúe con los herederos de éste.

La administración de las sociedades de responsabilidad limitada estará a cargo de uno o más gerentes, que podrán ser socios o personas extrañas a la sociedad, designados temporalmente o por tiempo indeterminado. Salvo pacto en contrario, la sociedad tendrá el derecho para revocar en cualquier tiempo a sus administradores.

Sociedad anónima: Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. La denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquiera otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S.A."

Para proceder a la constitución de una sociedad anónima se requiere: ⁽²⁰⁾

- I. Que haya dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.
- II. Que el contrato social establezca el monto mínimo del capital social y que esté íntegramente suscrito.
- III. Que se exhiba en dinero efectivo, cuando menos el veinte por ciento del valor de cada acción.

Además de los requisitos generales que se emplean para la constitución de una sociedad, el acta constitutiva de la sociedad anónima deberá contener los siguientes datos:

- I. La parte exhibida del capital social.
- II. El número, valor nominal y naturaleza de las acciones en que se divide el capital social.
- III. La forma y términos en que deba pagarse la parte insoluta de las acciones.
- IV. La participación en las utilidades concedidas a los fundadores.
- V. El nombramiento de uno o varios comisarios.
- VI. Las facultades de la Asamblea General.

La Asamblea General de Accionistas es el órgano Supremo de la Sociedad, se reunirá por lo menos una vez al año, se ocupará de hacer el nombramiento de los administradores y comisarios que hayan de funcionar durante el plazo señalado por los estatutos, con la designación de quiénes han de usar la firma social.

Las acciones en que se divide el capital social de una sociedad anónima estarán representadas por títulos nominativos que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio.

Los administradores o representantes legales son solidariamente responsables para con la sociedad:

- I. De la realidad de las aportaciones hechas por los socios;

- II. Del cumplimiento de los requisitos legales y estatutarios establecidos con respecto a los dividendos que se paguen a los accionistas;
- III. De la existencia y mantenimiento de los sistemas de contabilidad, control, registro, archivo o información que previene la ley;
- IV. Del cumplimiento de los acuerdos de las Asambleas de Accionistas.

Sociedad en comandita: Existe bajo una razón social, que se formará con los nombres de uno o más comanditados seguidos de las palabras y compañía u otros equivalentes, cuando en ellas no figuren los de todos. A la razón social o a la denominación, en su caso, se agregarán las palabras “Sociedad en Comandita por Acciones”, o su abreviatura “S. en C. por A”.

Sociedad cooperativa: Es aquella sociedad mercantil integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Cooperativas de producción: Son aquellas en que los socios se obligan a prestar sus servicios en la misma empresa explotada por la sociedad, y en la que por regla general no puede haber asalariados, sino que todos los trabajadores deben tener, en principio, el carácter de socios.

Cooperativa de consumo: Es la que está formada por personas que se asocian para tener en común bienes o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades individuales de producción.

En las sociedades de capital variable: el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.

Se registrarán por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedad de que se trate, y por las de la sociedad anónima relativa a balances y responsabilidades de los administradores. A la razón social o denominación propia del tipo de sociedad, se añadirán siempre las palabras “de capital variable” o su abreviatura C.V.

Las sociedades en nombre colectivo, comandita simple y en comandita por acciones han caído en desuso por estar en riesgo el patrimonio personal de los socios, ya que la responsabilidad para cumplir con las obligaciones sociales es ilimitada es decir, en caso de presentarse un problema jurídico todos responden y podrían perder su patrimonio personal.

En cuanto a las sociedades cooperativas de producción, es condición indispensable ser miembro de la clase trabajadora, y para ingresar en una cooperativa de consumo se precisa tener la calidad de consumidor o usuario de los productos o servicios que a través de la misma se obtienen.

5.3 Acta constitutiva.

Cuando decidimos emprender la aventura de crear un nuevo negocio, debemos de tomar varios aspectos en cuenta, como por ejemplo los productos o servicios que comercializaremos, definir nuestros clientes, objetivos, analizar a la competencia y realizar los trámites legales correspondientes.

Es precisamente dentro de este último punto en donde nace un eje fundamental que todo negocio debe tener bien edificado, nos referimos a la elaboración de un acta constitutiva de la empresa.

Este documento legal es una escritura hecha por medio de un notario, la cual hace constar la creación de una sociedad, en donde además se plasman las características de la misma como la forma administrativa de operaciones de la sociedad.

Además, en ella se estipulan los objetivos de una empresa, así como también las funciones y el número de socios que actuarán en ella. Se realiza ante un notario público y con la presencia de todos los socios o representantes legales.

La principal ventaja de este documento es la de brindar seguridad a todos los socios, ya que no sólo se designan responsabilidades, sino también derechos, al ser el documento que da fe ante las autoridades y cualquier tercero de la existencia de la empresa, con él se puede concursar en licitaciones por algún contrato con clientes importantes.

Otra razón para tener este documento es que, en caso de alguna inconformidad o problema interno entre los socios, que tenga que ver con la sociedad, el acta constitutiva sienta un precedente legal. Es importante señalar que el acta constitutiva no es otra cosa que el contrato que celebran los socios para definir la estructura y el objeto de su sociedad.

La escritura o acta constitutiva de una sociedad deberá contener: ⁽²¹⁾

- ✓ Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
- ✓ El objeto de la sociedad, que es el género de actividades a que se dedicará la empresa.
- ✓ Su razón social o denominación.
- ✓ Su duración, misma que podrá ser indefinida.
- ✓ El importe del capital social.
- ✓ La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes.
- ✓ Cuando el capital sea variable, así se expresará indicando el mínimo que se fije.
- ✓ El domicilio de la sociedad.

- ✓ La manera conforme a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.
- ✓ El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
- ✓ La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
- ✓ El importe del fondo de reserva.
- ✓ Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente, y las bases para practicar la liquidación de la sociedad.

Las personas que celebren operaciones a nombre de la sociedad, antes del registro de la escritura constitutiva, contraerán frente a terceros responsabilidad ilimitada y solidaria por dichas operaciones.

El ejercicio social de las sociedades mercantiles coincidirá con el año de calendario, salvo que las mismas queden legalmente constituidas con posterioridad al 1o. de enero del año que corresponda, en cuyo caso el primer ejercicio se iniciará en la fecha de su constitución y concluirá el 31 de diciembre del mismo año.

En los casos en que una sociedad entre en liquidación o sea fusionada, su ejercicio social terminará anticipadamente en la fecha en que entre en liquidación o se fusione. Los acreedores de la sociedad, separada o conjuntamente, podrán oponerse ante la autoridad judicial a dicha acción.

El nuevo socio de una sociedad ya constituida responde de todas las obligaciones sociales contraídas antes de su admisión, aun cuando se modifique la razón social o la denominación.

El socio que se separe o fuere excluido de una sociedad, quedará responsable para con los terceros, de todas las operaciones pendientes en el momento de la separación o exclusión.

De las utilidades netas de toda sociedad, deberá separarse anualmente el cinco por ciento, como mínimo, para formar el fondo de reserva, hasta que el importe total sume la quinta parte del capital social.

5.4 Organización.

Una organización es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas que actúan e interactúan entre sí, bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines. ⁽²²⁾

El término organización no solo se utiliza para referirse a entidades legalmente establecidas, sino también, a entidades que operan informalmente, e incluso, a aquellas que actúan o ejercen operaciones al margen de la ley, como organizaciones criminales, delincuenciales, mafiosas u otras.

Organización formal e informal

La organización formal es la estructura planificada de forma deliberada de los papeles a desempeñar por las personas en una organización. Su eficacia puede verse modificada por el poder o la autoridad informal en sentido complementario, neutral u opuesto.

La autoridad formal es la establecida, reconocida oficialmente y plasmada en el organigrama de la empresa, en las descripciones de puestos de trabajo y en los manuales de organización; la informal es la que reconocen los grupos y las personas en una organización y que suelen ser conducidas por un líder. Es el líder reconocido y el propio grupo los que ejercen su poder sobre la organización.

Entre ambas organizaciones hay que lograr una armonía a fin de que puedan cumplirse los objetivos de la organización. La armonía puede lograrse porque el líder es la autoridad formal o porque las personas se adhieren o hacen suyos también los objetivos de la empresa.

Así, una organización formal considerando únicamente los recursos humanos, se componen de:

- ✓ Las actividades requeridas para el desarrollo del trabajo.
- ✓ Las interacciones entre los individuos, derivadas de la división de actividades entre estos, y por lo tanto, la necesidad de coordinación e interdependencia entre las actividades de cada uno para llegar al resultado deseado.
- ✓ Los motivos que inducen a las personas a trabajar, prestigio que deriva en la vida extra empresarial del puesto y del tipo de trabajo desarrollado, remuneración económica, deseo de formar parte de una empresa que goza de una reputación elevada, etc.

En la organización informal, las personas buscan ser aceptadas, sentirse solidarias con otras, protección, ser escuchado, es un grupo que comparte objetivos, valores, filosofías, que desarrollan sus propias normas de funcionamiento, con sus incentivos y sanciones, y que tienen un sentido de pertenencia al grupo.

La organización informal desarrolla, también, su propio esquema, pero con diferente contenido. Las actividades no exigidas por el desarrollo del trabajo, sino surgidas espontáneamente para expresar las actitudes recíprocas entre las diferentes personas.

Las interacciones que se originan de los contactos sociales entre los individuos.

Los sentimientos y las actitudes que surgen en el trabajo, simpatía, antipatía, aprobación, crítica, amistad, intereses, etc.

Por su parte, la organización formal desarrolla todas las actividades que le son propias para llevar a cabo su actividad principal y, por ello, usa mecanismos formales como la división del trabajo, la coordinación de todo trabajo que se desarrolla en la empresa a través de la autoridad, fundamentalmente, y sistemas de retribución previamente establecidos en función del trabajo a realizar y el nivel que se ocupa en la organización.

Mientras que la organización informal la actividad no se lleva a cabo según la división del trabajo propia de la organización, sino la que el grupo reconoce, la coordinación del trabajo se lleva a cabo mediante un contacto directo entre las personas y los grupos, y el sistema de retribución es básicamente la aceptación y satisfacción personal de cada individuo.

Organización vertical y horizontal

La organización vertical es aquella que tiene varios niveles jerárquicos, en donde se promociona y retribuye por niveles de jerarquía, se basa en la supervisión directa, en el orden y el mando.

La organización horizontal está estructurada por procesos y por grupos de trabajos, promociona y retribuye por el rol desempeñado y objetivos alcanzados, y es una organización basada en la progresión del trabajo y en la consecución de objetivos por equipos.

Organización centralizada y descentralizada

La centralización presupone que la toma de decisiones está en manos de una sola persona o grupo, normalmente si el poder está centralizado este se sitúa en la dirección, si el poder está repartido entre varias personas o grupos podemos hablar de una estructura descentralizada.

5.4.1 Tipos de estructuras organizacionales.

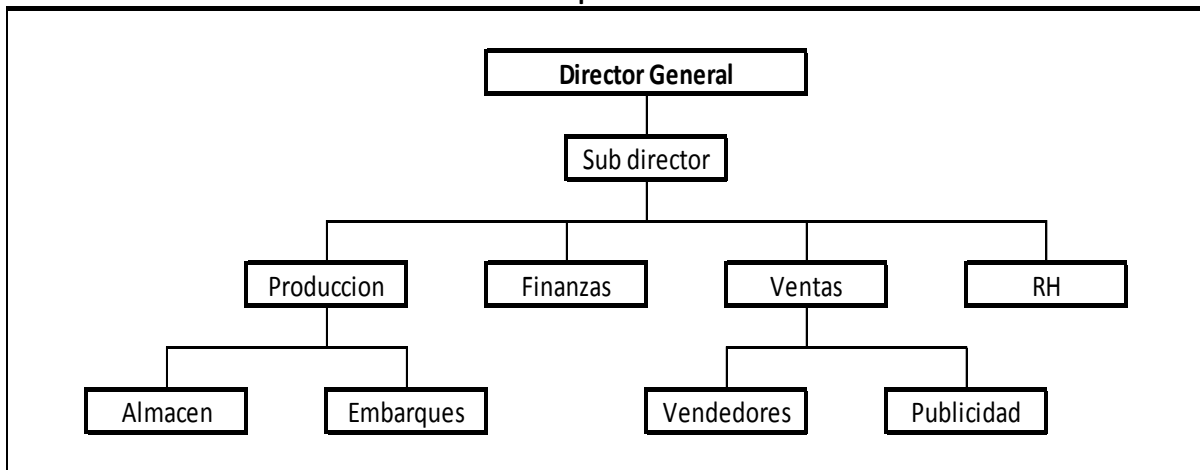
Las diferentes formas de organización únicamente serán indicativas para las empresas, ya que es la propia organización la que establece el modelo, en el cual se reflejan las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal que labora en la empresa.

Por ello es importante establecer el organigrama de la empresa, ya que es la representación gráfica de la estructura organizacional, permitiéndonos visualizar de forma detallada, la coordinación, la agrupación y la jerarquización entre las distintas personas de una empresa.

5.4.2 La estructura jerárquica o estructura lineal.

Su principal característica es la existencia de una única línea directa de autoridad, desde lo más alto de las jerarquías hasta los niveles más bajos, tal como se muestra en la siguiente figura. ⁽²³⁾

La Estructura Jerárquica o Estructura Lineal



Cada persona responde ante un único jefe, el cual decide sobre todas las actividades desarrolladas en el ámbito de su unidad. El principio que prevalece es el de la jerarquía y, por consiguiente, el de subordinación absoluta de cada persona respecto a su inmediato superior.

Sus principales inconvenientes, son que sobrecarga a las personas con deberes y responsabilidades, sobre todo al mando intermedio, que están sometidos a un control continuo, y su excesiva rigidez, que no permite la especialización, una persona ha de atender a varias funciones.

5.4.3 La estructura funcional

En este tipo de estructura, se proporciona autoridad a los especialistas en las tareas que conciernen a su especialidad. Estos deciden sobre sus áreas en donde se desempeñan.

Su principal característica es que cada subordinado recibe órdenes, asistencia e instrucciones de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales desarrolla una función particular.

En este caso se sacrifica el principio de unidad de mando. Lo que puede dar lugar a conflictos de competencias, a dificultades para atribuir la protesta de decisiones en situaciones no previstas y/o retrasos en la acción debido al fraccionamiento de control y de responsabilidades.



Ejemplo de Estructura Funcional. ⁽²⁴⁾

Este tipo de estructura está basada en la idea de F.W. Taylor según la cual la mayor productividad de un obrero se alcanzaría rompiendo la unidad de mando y permitiendo que cada operario reciba ordenes de dos o más jefes, cada uno de ellos responsables de una función en particular.

5.4.4 La Estructura Mixta, Lineal- Staff.

Henry Fayol sugirió la incorporación de una área en la organización que se compusieran de especialistas asesores a fin de aprovechar la aportación de estos y, al mismo tiempo, la unidad de mando.

ESTRUCTURA MIXTA , LÍNEAL-STAFF

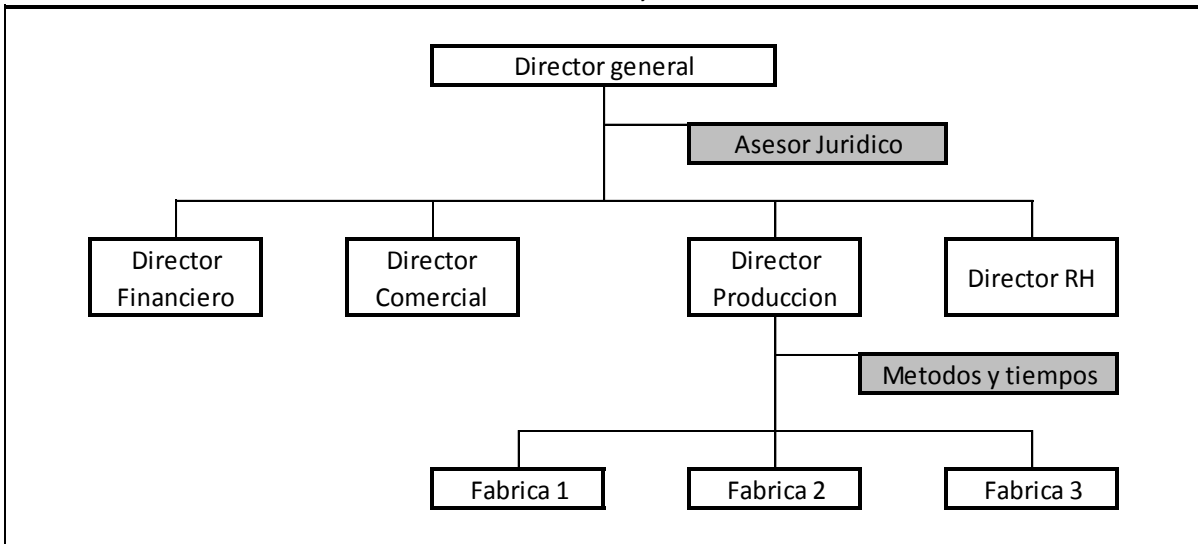


Diagrama de una Estructura Mixta ⁽²⁵⁾

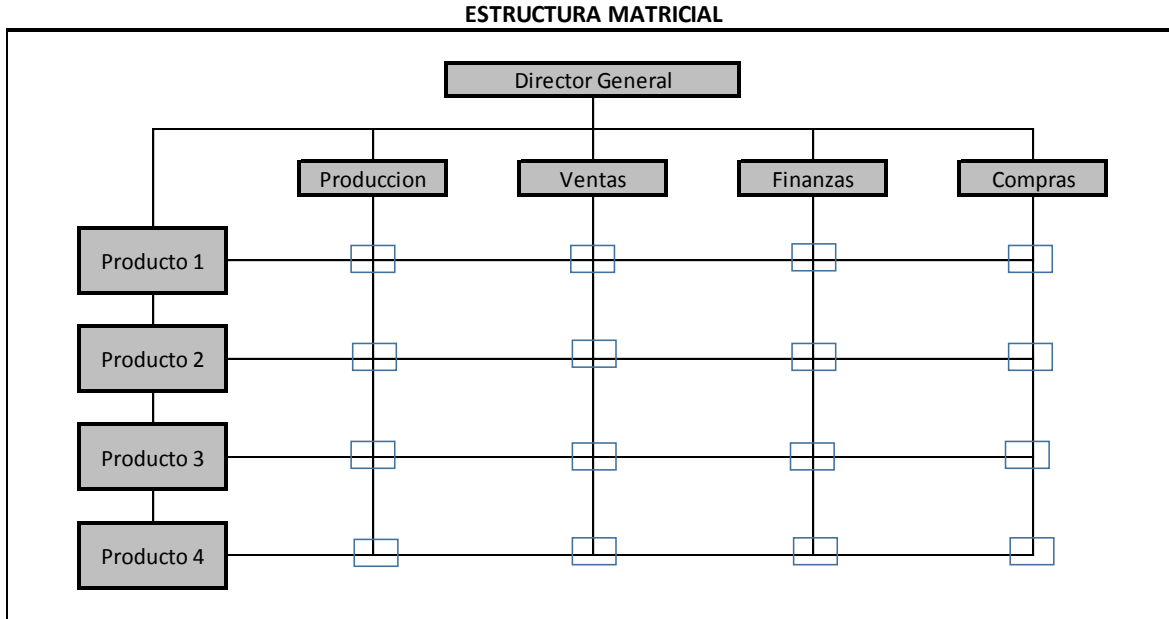
Los órganos Staff no tienen autoridad directa sobre nadie, no pueden dar órdenes y se limitan a ayudar en la preparación o elaboración de las decisiones de quienes ocupan la línea jerárquica, en este esquema se admiten solo especialistas como personal Staff para poder asistir a los jefes.

5.4.5 La estructura Matricial.

La estructura matricial agrupa a las personas simultáneamente por funciones y divisiones; es decir, combina las estructuras funcional y divisional. El objetivo principal de este tipo de estructuración es la de buscar la mayor integración de recursos especializados, lo cual es de gran utilidad cuando se desarrollan proyectos con tiempo definidos, en cuanto a su elaboración o entrega.

A diferencia de los demás tipos de estructuras organizacionales, ésta no es aplicable en cualquier tipo de empresa, ya que está pensada para desarrollarse en aquellas que trabajan en proyectos.

Ejemplo de Estructura Matricial. ⁽²⁵⁾



Entre las ventajas de una estructural matricial se incluyen:

- Los individuos pueden ser elegidos de acuerdo a las necesidades del proyecto.
- El uso de equipos de proyectos que son dinámicos y capaces de ver los problemas de una manera diferente, como especialistas.
- Los gerentes de proyecto son directamente responsables de completar el proyecto dentro de un plazo específico y presupuesto. (20)

Mientras que las desventajas incluyen:

- Conflictos de lealtad entre los responsables jerárquicos y gerentes de proyecto sobre la asignación de los recursos.
- Los proyectos pueden ser difíciles de controlar si los equipos tienen mucha independencia.
- Los costos pueden aumentar si más directivos (gestores de proyectos) se crean mediante el uso de equipos de proyecto.

Algunos de sus problemas son los conflictos que se generan en la interpretación de los roles de trabajo y la sobrecarga de los mismos que puede llevar a un estrés adicional, la falta de equilibrio entre la autoridad y el poder entre los directivos funcionales y los del proyecto o producto.

Se tiene que definir los objetivos del proyecto o tarea ; clarificar los roles, autoridad y responsabilidad de las diferentes personas , la autoridad no ha de ser lo más relevante, ha de darse prioridad a los conocimientos y a la información , hay que equilibrar el poder de las diversas dimensiones de este tipo de organización , los gerentes de proyectos han de ser experimentados y con cierto liderazgo, definir

los controles adecuados respecto a costos, tiempo, calidad, resultados, y recompensar adecuadamente a los que intervengan en el proyecto.

5.5 Descripción de puestos.

La descripción del puesto es aquella información objetiva que identifica la tarea por cumplir y la responsabilidad que implica el puesto. Además bosqueja la relación entre el puesto y otros puestos en la organización, los requisitos para cumplir el trabajo y su frecuencia o ámbito de ejecución.

Permite establecer los niveles jerárquicos con su respectiva autoridad y responsabilidad en la 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, es necesario definir los siguientes aspectos:

Procesos operativos de la empresa.

- ¿Qué se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con que se hace?
- ¿Dónde se hace?
- ¿En cuánto tiempo se hace?

Descripción de puestos.

- Agrupar las funciones por similitud
- Crear los puestos por actividades vs tiempos (cargas de trabajo)
- Diseñar el organigrama de la empresa

Definición del perfil del puesto, en función de lo que se requiere en cuanto a:

- Características físicas
- Habilidades mentales
- Preparación académica
- Habilidades técnicas
- Experiencia laboral

Mientras más específico sea el perfil, más seguro es cubrir las necesidades del puesto, aunque será más difícil conseguir al personal.

Función específica por puesto.

Para diseñar las funciones específicas por puesto es necesario hacer el manual operativo por trabajador, llevando acabo lo siguiente:

- Establecer el objetivo que se pretende lograr con cada función general.
- Desarrollar las funciones específicas (actividades), necesarias para llevar acabo cada función general.
- Describir los procesos de cada actividad (esto es, como se hace, paso por paso, indicando tiempos, recursos necesarios, así como el resultado final esperado).
- Determinar los indicadores operativos, (de desempeño), y de calidad (de mejoramiento), de cada actividad, es mejor establecer los indicadores cuando la empresa se encuentra ya en funcionamiento, ya que será entonces cuando se tendrán bases para conocer el desempeño de cada actividad.

El conjunto de los manuales operativos individuales, divididos por área funcional de la empresa, constituyen los manuales operativos. El creciente número de tareas que se llevan a cabo en una empresa y la complejidad que pueden llegar a alcanzar hacen necesaria la división del trabajo.

De este modo, la distribución de la actividad de la empresa en las diversas tareas individuales y la agrupación de éstas en bloques, conformarán una serie de unidades que se denominan departamentos, divisiones o áreas funcionales. (19)

5.6 Marco legal de la organización.

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

Dentro del proceso de formación de un negocio, la constitución legal de la empresa constituye un paso esencial. Sólo así el emprendedor logrará que su compañía sea considerada legalmente establecida por el Gobierno y pueda funcionar en forma regular.

Es importante tomar en cuenta que el emprendedor, al decidir cuál será la estructura legal que adoptará para constituir su empresa, deberá estar debidamente asesorado por especialistas en el tema.

Cualquiera que sea la forma de constitución que el emprendedor decida para su empresa, se deberá sugerir una serie de trámites de registro, mismos que deberán ser cubiertos por el emprendedor, para que la empresa sea considerada legalmente establecida. (21)

Dentro de los aspectos fiscales es importante conocer las diferentes obligaciones que se tiene como empresa, para cumplir adecuadamente con ellas y evitar

posibles inconvenientes. Uno de los aspectos indispensables a considerar es la inscripción del registro federal de contribuyentes (RFC), ya que las personas físicas y morales que realizan actividades empresariales, están obligados a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales.

La empresa debe considerar aspectos laborales a los que la legislación la obliga para ser considerada dentro de la ley, entre otros, el contrato de trabajo, el cual debe de contener aspectos como:

Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.

Si la relación del trabajo es por obra, tiempo determinado o tiempo indeterminado. El servicio o servicios que deben prestarse, lo que se determinara con la mayor precisión posible. El lugar o lugares donde deba prestarse el trabajo. La duración de la jornada. La forma y el monto del salario. El día y el lugar del pago del salario. La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos. Otras condiciones de trabajo tales como días de descanso vacaciones, etc.

Otros factores importantes a considerar son:

- Seguro social.
- Infonavit.
- Sistema de ahorro para el retiro.
- La constitución de la empresa puede ser como Persona física, Sociedad anónima o como Sociedad de Responsabilidad Limitada. Cualquiera que sea la forma de constitución que el emprendedor decida para su empresa, deberá seguir una serie de trámites legales.

5.6.1 Aspectos Legales.

Conforme a las disposiciones legales vigentes en México, son doce los trámites que se deben realizar y son los siguientes: ⁽²⁶⁾

- Permiso para constituirse como persona moral, en la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE), aquí la SRE resuelve si la denominación o razón social no está registrada con anterioridad y autoriza la determinación del objeto social.
- Protocolización del Acta Constitutiva, se realiza ante el Notario o Corredor Público.

La constitución de la sociedad se formaliza mediante un contrato social denominado Acta constitutiva, que establece los requisitos y reglas a partir de las cuales habrá de funcionar la sociedad.

Entre otras cosas contienen:

- Datos generales de los socios.
- Objeto social.
- Denominación o razón social.
- Duración de la sociedad.
- Importe del capital social.
- Domicilio social.
- Órgano de administración.
- Vigilancia.
- Bases para la liquidación.

Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, se solicita en el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

Inscripción del Acta Constitutiva (Excepto Sociedades Anónimas, ya que el notario realiza el trámite). Asistir al Registro Público de la Propiedad y el Comercio para solicitarlo.

Aviso Notarial a la Secretaría de Relaciones Exteriores, este trámite lo realiza el Notario o Corredor Público.

Inscripción de la Empresa, se realiza ante la Tesorería General del Estado.
Solicitud de Uso de Suelo y/o Construcción, este se obtiene en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.

Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). El patrón (la empresa o persona física con actividades empresariales) y los trabajadores deben inscribirse en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.

También es necesario hacer la inscripción ante el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT). Este trámite consta de dos etapas, ya que el empresario debe registrarse como patrón y además inscribir a los trabajadores.

Inscripción de la Empresa en la Secretaría de Salud. Las actividades relacionadas con la salud humana requieren obtener, en un plazo no mayor de 30 días, de la Secretaría de Salud o de los gobiernos estatales, una autorización que podrá tener la forma de: Licencia Sanitaria, Permiso Sanitario, Registro Sanitario, Tarjetas de Control Sanitario. Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento. (22)

Sistema de Información Empresarial Mexicano. De acuerdo con la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, todas las tiendas, comercios, fábricas, talleres o negocios deben registrarse en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) con lo cual tendrán la oportunidad de aumentar sus ventas, acceder a información de proveedores y clientes potenciales, obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.

Establecimiento de la Comisión de Seguridad e Higiene, Comisión de Capacitación y Adiestramiento, e inscripción de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento, es necesario acudir a la Secretaría del Trabajo para concretarlo.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y Normas Relativas.

Existen algunos otros aspectos legales que deben ser considerado por la empresa, como son los trámites de:

Licencias sanitarias. El código sanitario de México estipula que todos los establecimientos de giro reglamentado deberán tener licencia sanitaria, como son: alimentos, baños, hoteles, hospitales, peluquerías, y medicamentos, entre otros. Adicionalmente en estos giros es necesarios que los empleados cuenten con tarjeta de control sanitario.

Registro ante las cámaras. Ser socios de algunas de las cámaras existentes en el país permite a los emprendedores tener un apoyo en la solución de múltiples problemas a los que se enfrentan, satisfaciendo así sus necesidades en el logro de sus objetivos.

Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca. Las empresas que emitan a la atmósfera olores, gases, o partículas sólidas o líquidas deben solicitar una licencia de funcionamiento expedida por esta secretaría (SEMARNAP). Estas emisiones deberán sujetarse a los parámetros máximos permitidos por la ley.
Comisión Nacional del Agua.

En caso de no estar conectado a alguna red de agua potable y alcantarillado se debe solicitar permiso ante la Comisión Nacional del Agua para obtener derechos de extracción de agua del subsuelo, y de igual manera se deben registrar las descargas. En ambos casos se origina el pago de derechos.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Al iniciar operaciones y posteriormente cada año, se debe dar aviso de manifestación estadística ante la Dirección General de Estadística, dependiente del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).

Secretaría de Economía. Esta secretaría (SE) debe verificar y autorizar todos los instrumentos de medidas y pesas que se usen como base u objeto de alguna transacción comercial. Reglamenta y registra las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que son obligatorias para ciertos productos (instrumentos de medición y prueba, ropa y calzado, salud, contaminantes, entre otros).

También existen normas opcionales, cuya adopción permite la autorización para el uso del sello oficial de garantía, siempre y cuando se cumplan con las especificaciones de un sistema de control de calidad. Asimismo puede emitir, a petición y según previa comprobación, un certificado oficial de calidad. La Secretaría (SE) estipula y controla los registros de las marcas, nombres comerciales, patentes y otras formas de propiedad industrial. ⁽²³⁾

Otras autorizaciones, como las relativas a la Comisión Federal de Competencia, Comisión Federal de Electricidad, Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. En caso de participar con inversión extranjera directa se tendrás que realizar los trámites correspondientes:

Asistir a la Secretaría de Economía para pedir un Registro de Inversión Extranjera. Luego, pedir en la Comisión Nacional de Inversión Extranjera una autorización para todos aquellos giros que no entran en el esquema automático. La reducción de tiempos y costos para las nuevas empresas es particularmente importante en un país como México, donde el empleo informal es abundante. La agilidad y facilidad del registro de empresas, ayudará a reducir muchas de las frustraciones que llevan a los empresarios al sector informal.

5.6.2 Normas de la empresa.

Las normas son patrones aceptables de comportamiento para las personas dentro de un grupo, es decir, las normas indican a las personas lo que deben hacer o no hacer, en determinadas situaciones.

Una vez que las normas son establecidas y aceptadas, influyen en el comportamiento de las personas sin necesidad aparente de controlarlas externamente, de la misma manera, la función de las normas dentro de la empresa es reglamentar el comportamiento de los empleados diciéndoles lo que se permite y lo que no se permite en el lugar de trabajo.

5.6.2.1 Características de las normas formales.

Para que las normas formales apoyen el logro de los objetivos de la empresa, deben tener las siguientes características:

Ser consistente. Es decir, que la sanción sea siempre la misma para el mismo incidente, sin que dependa de la persona que cometió la falta. Se busca que sea

lo más imparcial y predecible. Ser justas. Que el premio o sanción para un comportamiento se asigne en función de la conducta.

Ser conocidas por todos. Es decir, se debe informar a toda la gente cuáles son las normas y sanciones o premios. Estar relacionadas con los objetivos laborales. Es decir, las normas deben relacionarse razonablemente con los objetivos laborales. Deben conocerse las consecuencias de la violación de la norma. Es decir, las personas deben saber de antemano lo que va a pasar si violan la norma.

5.6.3 Importancia de las normas.

Facilitan la interacción entre los empleados porque, al saber claramente qué está permitido y qué no, aumentan las posibilidades de que se comporten adecuadamente en el ambiente laboral.

Favorecen un ambiente laboral más justo, pues al aplicarse las mismas reglas a todos se reducen los favoritismos. Reducen los resentimientos de los empleados pues, al ser premiados o sancionados de acuerdo con un reglamento, no se ven estas medidas como un capricho del empresario.

Ahorran tiempo al empresario, porque cuando los empleados cometen una falta, él no tiene que tomar una decisión individual, sino que aplica simplemente la norma. Protegen al empresario y a la empresa, ya que cuando un empleado comete una falta y se le aplica el reglamento, queda claro que se está sancionando la conducta del trabajador y no se piensa que el empresario "estaba de malas" y que por eso se le castigó.

Estas son algunas de las razones por las que es muy importante tener normas explícitas, pero aún mejor, se deben establecer en un reglamento interno de trabajo.

5.7 Reglamento interno de trabajo.

Un reglamento interno de trabajo es un conjunto de normas explícitas en la empresa, elaboradas por el empresario para lograr un mejor desempeño de las labores (productividad, calidad del producto, ambiente de trabajo y medidas disciplinarias).

Para que el reglamento interior de trabajo tenga fuerza legal obligatoria es indispensable que se convenga entre la empresa y la representación de los trabajadores, se formule por escrito, se deposite el original en la Junta de Conciliación y Arbitraje y se le dé la debida publicidad entre los trabajadores.

Para elaborar un reglamento interior de trabajo se debe establecer de acuerdo con los objetivos de la empresa, las conductas deseadas y las no deseadas. Las deseadas para apoyarlas y las no deseadas para sancionarlas.

Posteriormente establecer las sanciones para cada conducta violatoria de las prohibiciones. Hay que tomar en cuenta que las sanciones deben ser realistas, aplicables y justas., por ello es necesario tomar como guía las leyes correspondientes y la asesoría de un experto en la materia, con la finalidad de elaborar un reglamento que se encuentre dentro de la legalidad.

5.8 Políticas de la empresa.

Una política define los fines generales y cualitativos. Otros conceptos lo describen como una norma de conducta que guía la toma de decisiones e incluso como los límites entre los que puede tomarse las decisiones y que dirigen a estas hacia los objetivos. ⁽²⁷⁾

La política de una empresa puede situarse a distintos niveles organizativos y tienen un carácter de mayor a menor generalidad. Por ello se habla de política general de la empresa, política de servicios o funcionales. Cuando el nivel de generalidad es muy elevado, se puede hablar de los fines generales que constituyen la filosofía de la empresa. ⁽²⁴⁾

5.8.1 Política general de la empresa.

Una política general no se define sobre todos los aspectos de la actividad de la empresa, porque podría producir rigidez y obstaculizar el normal funcionamiento de la misma. Frecuentemente se define sobre los puntos de mayor importancia y sobre aquellos aspectos que requieren alternativas a largo plazo.

Los aspectos a través de los que se define la política general de una empresa pueden ser, fundamentalmente los siguientes:

La política de producto o de servicio es la más importante, puesto que el producto o el servicio es el soporte económico de la vida de la empresa; está sometida a las evoluciones del mercado y los cambios de la tecnología y requiere ajustes en los equipos, en la estructura de la organización, y por consiguiente, en el personal de la empresa; por todo esto la política de producto o servicio debe ser definida a largo plazo.

La política comercial está relacionada con la anterior, debe elaborarse a largo plazo, le atañen cuestiones tales como, elegir los canales de distribución, la marca del producto o servicio, la publicidad, la red de ventas, los precios, etc.

La política de equipos es más crucial en las industrias pesadas que en las ligeras, en estas últimas es relativamente accesible el cambiar de equipo y su adaptación, aunque con la sofisticación de las nuevas tecnologías, no es tan fácil, puestos que requiere recursos humanos muy especializados de lo que muchas veces no es fácil disponer.

La política financiera, a fin de conocer las necesidades de medios financieros que se requerirán para llevar acabo la planificación.

La política de personal que determine las necesidades del mismo que tendrá la empresa en el futuro, su formación, su sustitución, su asignación a las diversas tareas y actividades de la empresa, su contratación e incluso su reducción.

5.8.2 Políticas de departamentos o funciones.

Dentro del cuadro de la política general de la empresa, cada departamento o función definirá su orientación respecto aquellos puntos que, de alguna manera sean más o menos repetitivos. Esto hará que se aseguren las decisiones útiles en el tiempo oportuno por parte de las distintas unidades organizativas, que se garantice la compatibilidad con las otras actuaciones de la empresa y que se consigan que estas políticas estén integradas y que sean elaboradas de acuerdo con la política general de la empresa.

Estas políticas pueden ser bien un reflejo o una deducción de la política general de la empresa o bien ser fruto de elecciones efectuadas por la propia unidad organizativa. (25)

CAPÍTULO 6. ASPECTOS FINANCIEROS

6.1 Aspectos generales.

Finanzas es la rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos. Un activo real es un activo tangible, como una máquina, un terreno o un edificio. Los activos reales son utilizados para generar recursos y por lo mismo, produce cambios en la situación financiera que posee.

Por otra parte un activo financiero constituye el derecho de cobrar una cuenta en el futuro. En el caso de las empresas se puede pensar en una cuenta o documento por cobrar.

El fin de las proyecciones de estados financieros es mostrar anticipadamente la repercusión que tendrá la situación financiera y el resultado de las operaciones futuras de la empresa al incluir operaciones que no se han realizado. Es una herramienta muy importante para la toma de decisiones de la dirección de la empresa cuando se pretenda llevar a cabo operaciones sujetas a planeación que motiven un cambio importante en la estructura financiera.

Para conocer en profundidad los aspectos económico-financieros inherentes al futuro negocio, es necesario prestar particular atención al financiamiento, a la planeación financiera y el análisis financiero. El conocimiento del empresario sobre el tema debe ser suficiente en relación con la necesidad de capital inicial y a largo plazo, las distintas fuentes de capital, los flujos de fondos y la proyección de utilidades, los estados financieros y sus análisis y proyecciones.

La organización debe contar con una buena base de datos sobre las ventas, los ingresos, los egresos las cuentas por cobrar y por pagar, la nómina, etc. Estos registros son básicos para la elaboración de los planes financieros, el control de los inventarios los créditos, Igualmente es importante comparar los resultados, los rendimientos y los costos en diferentes periodos, para visualizar y proyectar el rumbo de la empresa.

6.2 Objetivos de los estados financieros.

Los estados financieros son un medio de comunicar información y no un fin, ya que no busca convencer a un lector sobre la situación de una empresa, sino al contrario informa sobre la situación de la misma, también establece los siguientes objetivos de la información financiera:

1. Informar la situación financiera de una empresa, los resultados de sus operaciones y los cambios en su situación financiera hasta una fecha determinada. La situación financiera se transmite por medio del balance

general, los cambios en la situación financiera por medio del estado de flujo de efectivo y los resultados de operaciones por medio del estado de resultados.

2. Dado que los requerimientos de información difieren según las personas interesadas, los estados financieros deben de ser capaces de transmitir información que satisfaga al usuario general.
3. Dado que son diversos los usuarios generales de la información, los estados financieros deben de ser útiles para la toma de decisiones de inversión y de crédito, para medir la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad de generar recursos y evaluar el origen, las características y el rendimiento de los recursos financieros.
4. Facilitar la información de un juicio acerca del negocio, para poder evaluar el trabajo de la administración y la manera en que se está manejando, evaluando los siguientes aspectos:
 - La liquidez, es decir, la capacidad de la empresa para generar efectivo y hacer frente a sus compromisos y obligaciones a corto plazo.
 - La rentabilidad, es decir, la generación de utilidades y la relación de esta con la inversión usada para generar dicho beneficios.
 - El flujo de fondos.
 - La capacidad financiera y de crecimiento, esto se conoce como la solvencia del negocio.

6.2.1 Usuarios de los estados financieros.

Los usuarios de la información financiera se pueden clasificar, para efectos de análisis, en internos y externos.

Los usuarios internos están dentro de la empresa (Administradores y accionistas mayoritarios) y tiene acceso a toda la información financiera en formas muy variadas, es decir en diferentes reportes según sus necesidades específicas, además cuentan con información sobre la marcha, por lo que sus decisiones pueden ver, corregir, controlar o impulsar las operaciones durante el ejercicio.

Los usuarios externos por otro lado, como los inversionistas minoritarios, acreedores proveedores, sindicatos, análisis de casa de bolsa, etc., se relacionan con la empresa desde afuera. Para este tipo de usuarios, la información financiera está contenida en los estados financieros básicos que reportan al final de un periodo, cuando las cosas ya han sucedido. Algunos usuarios, como los bancos, reciben estados financieros proyectados; las decisiones de este tipo de usuarios

se refieren a la concesión o no de créditos y a la aprobación de inversiones, decisiones que se toman después de analizar la información.

El análisis financiero es útil para ambos usuarios, pero para el usuario externo es prácticamente lo único a lo que tiene acceso, mientras que el usuario interno tiene posibilidad de obtener más información cualitativa, principalmente, como podría ser la planeación estratégica. Obviamente, toda esta información se debe de considerar dentro del ambiente macroeconómico.

6.2.2 Análisis de los estados financieros.

El análisis de estados financieros es un proceso de selección, relación y evaluación de información financiera compuesta por diversas técnicas y herramientas contables cuyo objetivo es proporcionar sólidas bases de conocimiento para tomar decisiones en el mundo de los negocios.

El análisis de los estados financieros es la información en la cual se basan los grupos de usuarios externos a las empresas, para tomar decisiones con respecto a la misma.

El analista externo o interno debe de conocer a la perfección todos los estados financieros de la empresa que analiza así como los aspectos no monetarios de la misma y las condiciones económicas generales que puedan afectarla. Evaluar la rentabilidad financiera de una empresa implica relacionar las utilidades logradas con la inversión que las origina.

Una de las más importantes funciones financieras destinadas a generar utilidades es la función de ventas, la cual debe lograr una adecuada relación entre los precios a los que se venden los productos y servicios, y los costos necesarios para elaborarlos. La utilidad neta depende de tres factores: ventas, costos y gastos de operación y financieros.

Utilizar financiamiento implica un gasto para la empresa y un rendimiento para el acreedor. Evaluar la condición financiera de una empresa consiste en analizar si la misma tiene capacidad para cubrir los compromisos que ha contraído.

La liquidez se mide por la capacidad cuantitativa y la posibilidad temporal de cumplir con los compromisos de corto plazo. La solvencia es la capacidad de la empresa de cumplir con sus compromisos a largo plazo.

6.3 Financiamiento.

El financiamiento es el mecanismo por medio del cual una persona o empresa obtiene recursos para un proyecto específico que puede ser adquirir bienes y servicios, pagar proveedores, iniciar un negocio, etc. Por medio del financiamiento

las empresas pueden mantener una economía estable, planear a futuro y expandirse.

Para impulsar la creación de una Pyme o su expansión es fundamental elegir el préstamo más conveniente con el fin de que se evite que a la larga se convierta en una pesadilla. Una correcta elección no sólo tiene que ver con los intereses y las tasas, también es necesario tomar en cuenta el nivel en que está la idea.

Antes de elegir la manera en que se va a financiar la nueva empresa, es necesario elaborar un plan financiero que muestre ¿Cuánto dinero se necesita? ¿En qué se va a invertir el dinero? ¿En cuánto tiempo se empezará a generar utilidades? ¿Cuál va ser la rentabilidad del negocio? Se debe de tener claro todos los aspectos económicos.

Existen diferentes formas de conseguir recursos para iniciar una empresa, no se puede decir que una será mejor que otra, sino que se debe elegir a la que más se ajuste a las necesidades del negocio.

6.3.1 Tipos de financiamiento.

En ocasiones la principal fuente de capital es el mismo emprendedor, el cual recurre a sus familiares o amigos para echar a andar su propio negocio, no obstante hoy existen varias fuentes de financiamiento entre las que se encuentran las siguientes:

Fuentes de Financiamiento

- A. Personales
 - ✓ Fondos propios
 - ✓ Activos a realizar
- B. Socios
 - ✓ Parientes
 - ✓ Inversionistas
 - ✓ Sociedades
- C. Fuentes externas
 - ✓ Créditos
 - ✓ Contratos

- Fuentes personales de financiamiento:

El emprendedor debe saber que se cuentan con los recursos necesarios para financiar las operaciones de negocio, suponiendo que no desea ningún tipo de crédito. En consecuencia debe identificar:

- ✓ Su activo y pasivo
- ✓ Recursos a utilizar cuando los ingresos sean inferiores a los gastos
- ✓ Activos propios que podría utilizar para financiar la empresa

- ✓ Otros datos susceptibles de aprovechar, capacidad crediticia, tarjeta de crédito propia, etc.

El balance de los recursos cubre con un doble propósito:

- ✓ Saber que cuenta con los recursos propios y necesarios para iniciar su propio negocio
- ✓ Utilizar una combinación de crédito externo y fondos propios para iniciar el negocio. ⁽²⁶⁾

De todas maneras el balance de los recursos propios también es útil en el caso de recurrir al crédito externo, para que sirva de garantía de los mismos. Algunas fuentes personales de financiamiento son:

➤ Ahorros personales

Una forma de obtener financiamiento que no obliga a tener que pagar intereses ni a devolver el dinero, es recurrir a los ahorros personales o a cualquier otra fuente personal que podamos tener, por ejemplo, tarjetas de crédito o vender algún activo personal.

➤ Familiares o amigos

Una forma sencilla de obtener financiamiento, sobre todo cuando el dinero que se necesita es poco, es solicitarlo a familiares o amigos, los cuales es muy probable que presten el dinero si son conscientes de la capacidad y responsabilidad que proyecta el emprendedor.

- Fuentes de financiamiento externos:

➤ Créditos bancarios.

Los bancos hacen préstamos a quienes garanticen una buena solvencia y generalmente no prestan para iniciar un negocio. En caso de hacerlo, casi siempre, esperan que el emprendedor haya reunido por lo menos el 50% del dinero necesario.

➤ Fondos Gubernamentales

Se usan para generar modelos de negocio y desarrollo del proyecto, es decir, cuando el proyecto está más avanzado que una simple idea. Así mismo, se usan para crear prototipos que ayuden a comercializar el producto o servicio en el mercado. Las principales fuentes son los fondos de la Secretaría de Economía (SE), Nafin y Conacyt.

➤ Financiamiento bancario

Las empresas pueden acudir al financiamiento bancario con el fin de tener flujo en la operación diaria del negocio. Además de la banca comercial existen So fomes que pueden ayudar, así como empresas dedicadas al factoraje financiero. Lo importante es comparar los productos y apostar por aquel que se adecue mejor a las necesidades, ya que el crédito debe ser un traje a la medida.

➤ Proveedores

A través de la obtención de un crédito comercial, por ejemplo, al conseguir que un proveedor, permita pagar la materia prima en cuotas mensuales, en lugar de realizar un pago de contado.

➤ Programas de apoyo gubernamental

El gobierno cuenta con programas de apoyo a la cultura empresarial, ofreciendo capacitación y recursos financieros para el desarrollo económico de la región. Estas labores las realiza a través de instituciones encargadas de evaluar proyectos empresariales y productivos, para seleccionar aquellos que cumplan con los requisitos necesarios para acceder al apoyo.

La mayoría de estos programas ni siquiera cobran intereses por el capital, o sencillamente no cobran el dinero prestado sí el proyecto cumple con ciertos requisitos relacionados con el ofrecimiento de empleo en la localidad o aporte al desarrollo de la región.

El inconveniente de esta opción es que por tratarse de entidades públicas, se puede llevar bastante tiempo en lograr su apoyo. Además del papeleo es excesivo.

Financiamiento de socios.

Otro método de obtener efectivo, es intercambiándolo por propiedad en el negocio. Las fuentes más importantes a las que se pueden acudir son:

➤ Emisión de acciones

Otra fuente de financiamiento es la venta de acciones, las cuales consisten en títulos que le otorgan a quien las posea, el derecho de participar en la distribución de las utilidades de la empresa y en la distribución del capital social en caso se liquide ésta.

➤ Amigos y parientes.

Son acuerdos que consisten en invitar amigos y parientes para que participen con capital en la propiedad de la nueva empresa.

➤ Inversionistas privados.

Pueden participar en la nueva empresa en negocios con distribución de utilidades y pérdidas, por porcentaje de propiedad a lo largo del tiempo y otras consideraciones.

➤ Capital de riesgo.

Son inversionistas profesionales que proporcionan asesoría y dinero a cambio de participación accionaria en la empresa. Estos inversionistas suelen ser banqueros, capitalistas y consorcios bancarios privados. Atraer este tipo de inversión depende de la importancia del crecimiento empresarial del negocio.

➤ Sociedades de Inversión.

Son sociedades de inversión privadas que proporcionan capital de participación y financiamiento a largo plazo. Estas sociedades asumen una posición de propietarias y ejercen un riguroso control administrativo de las empresas patrocinadas.

➤ Socios

Consiste en buscar un socio, es decir, una persona interesada en el proyecto, que además de querer invertir en él, esté dispuesto a compartir el riesgo del negocio y a trabajar en el crecimiento del negocio.

➤ Inversionistas

Finalmente, se pueden optar por las “entidades de capital de riesgo” o “inversionistas ángeles” (que a diferencia de las entidades de capital de riesgo, utilizan fondos propios y no de terceros), o simplemente cualquier persona, empresa o entidad que desee invertir dinero en nuestra empresa a cambio de un porcentaje de las utilidades.

Antes de pedir un crédito se debe pensar con qué finalidad se solicitará y sobre todo tener muy claro cuáles son las necesidades del negocio, pues así se sabrá qué cantidad es la que realmente se necesita; por otra parte, hacer un análisis financiero de la empresa para saber en cuánto tiempo se pagará el financiamiento y contemplar con ello el pago excesivo de intereses.

6.4 Inversión.

Iniciar un negocio implica desembolsar dinero en cantidades que dependen del tipo y tamaño para cubrir los requerimientos, así como impulsar y habilitar la nueva empresa.

Una inversión desde el punto de vista financiero, es la asignación de recursos en el presente con el fin de obtener beneficios en el futuro.

El área de inversiones, además de involucrar al inversionista como principal proveedor de recursos para iniciar la operación de una empresa o ampliar su capacidad actual, implica la búsqueda de la mejor combinación o portafolio de activos financieros para invertir los fondos excedentes de una persona física o moral.

Una empresa exitosa generalmente tiene crecimiento rápido en sus ventas, lo que requiere inversiones adicionales en planta y en equipo, inventarios y cuentas por cobrar. El administrador financiero debe ayudar a determinar la tasa de crecimiento en ventas, los activos que conviene adquirir y la mejor manera de financiarlos.

Las personas físicas pueden hacer dos tipos de inversiones, entendiendo que la acción de invertir consiste en destinar recursos para un fin determinado:

- A. Para adquirir bienes que satisfagan necesidades propias de habitación, transporte, etc.
- B. Para adquirir activos financieros que generen beneficios económicos durante cierto periodo.

Las inversiones a las que se refiere el segundo inciso pueden hacerse con la intención de acumular recursos suficientes para satisfacer las necesidades mencionada en el inciso A , o como una manera de incrementar los recursos excedentes cuando las necesidades primarias han sido satisfechas, es decir como ahorro a largo plazo.

Las empresas, por otro lado, también realizan dos tipos de inversiones:

- A. Inversiones necesarias para llevar acabo su operación normal, como la adquisición de la maquinaria, equipo de reparto, edificios, inventarios, etc.
- B. Inversiones de sus excedentes temporales de efectivo, para obtener beneficios durante el tiempo que dura la inversión, que generalmente es a corto plazo.

En ambos casos se puede llamar a la inversión del inciso A, Inversión fija, y la del inciso B Inversión temporal de recursos excedentes.

6.4.1 Determinación de la inversión.

La estimación de la inversión inicial sigue tres pasos:

- Determinar los elementos necesarios y su costo para la operación del negocio.

- Planear los gastos necesarios en lo que incurrirá el negocio antes de sus operaciones y después de ellas, hasta el momento de generar ingresos suficientes para solventar sus gastos
- El capital de trabajo necesario para iniciar operaciones.

Las inversiones son por lo general de tres tipos: fijas, diferidas y capital de trabajo.

a) **Inversiones fijas.** Están destinadas a refaccionar el negocio y se caracterizan por ser tangibles, por tanto, se deprecian. Los principales rubros de inversión se pueden representar como:

- Edificios.
- Construcciones.
- Maquinarias.
- Equipos.
- Transportes.
- Instalaciones.
- Mobiliario.
- Computadoras.

b) **Inversiones diferidas.** Son los gastos que se realizan para que el negocio pueda trabajar y se identifican por ser intangibles, por tanto, se amortizan (recuperan físicamente); gran parte de estos gastos se realizan directamente con las inversiones fijas, por ejemplo, las maquinas generan gastos de traslados, seguros, instalación y capacitación de operarios.

Las inversiones diferidas se pueden agrupar en rubros generales:

- Gastos de organización.
- Contratos varios (luz, agua, teléfono).
- Permisos (salubridad, municipio, seguridad social etc.).
- Gasto de administración pre operativos.
- Gastos pre operativos generales.
- Fletes de maquinarias y equipos.
- Gastos de instalación de maquinaria.
- Capacitación del personal.
- Seguros antes de operación.
- Gasto generados por pruebas y puesta en marcha.
- Intereses pagados por adelantado.
- Patentes y franquicias.
- Publicidad pre operativa.
- Estudios y proyectos.

c) **Capital de trabajo.** Por su naturaleza representa la inversión circulante, que no es otra cosa que el dinero necesario para iniciar operaciones. Se aplica en todas las actividades que generen costos y gastos de operación, hasta que los ingresos por ventas permitan al negocio pagar sus egresos. La estimación del capital de trabajo requiere información sobre los periodos de pago de materiales, insumos y servicios, y sobre todo del periodo que tarda el dinero de las primeras ventas en entrar a la caja del negocio. Los principales desembolsos a pagar con el capital de trabajo, son:

- Materia primas.
- Empaques y embalajes.
- Materiales secundarios
- Mano de obra directa e indirecta.
- Insumos y servicios.
- Agua
- Energía eléctrica.
- Combustible, aceites y grasas.
- Refacciones y mantenimiento.
- Sueldos.
- Gastos de oficina.
- Gastos varios de administración.
- Gastos de veta.
- Comisiones por vetas.

(27)

6.4.2 Parámetros de las inversiones.

Cuando llega el momento de hacer una inversión de recursos excedentes, la persona (física o moral) que desea efectuarla se encontrará ante varias opciones, y su elección estará determinada por los parámetros de las inversiones y las necesidades y preferencias del inversionista.

Parámetros de inversiones.

1. Rendimiento
2. Riesgo
3. Vencimiento
4. Negociabilidad
5. Liquidez

El Rendimiento

Representa la recompensa para la persona que efectúa la inversión, el rendimiento puede ser cualquiera de los siguientes tres tipos o una combinación de ellos:

- Tasa de interés
- Dividendos
- Ganancia del capital

Se habla de tasa de interés cuando el documento indica explícitamente la tasa de rendimiento, que puede ser fija o variable. El dividiendo es una de las formas de rendimiento de las acciones y puede estar expresado como una cantidad de pesos o como un porcentaje. La ganancia del capital es la utilidad que se genera cuando el valor de cuenta de la inversión es superior al precio de compra. Las acciones, además de obtener un dividiendo, puede generar una ganancia de capital cuando al venderlas se obtenga un precio superior al precio de compra.

El riesgo

Representa la posibilidad para el inversionista de que el rendimiento esperado no se realice o de que exista una pérdida. Existe dos tipos de riesgo a los que pueda presentarse el inversionista: riesgo de inversión y riesgo de mercado.

- El riesgo de inversión es la posibilidad de que el emisor resulte financieramente incapaz de pagar el rendimiento (interés, dividendos, entre otras).
- El riesgo de mercado se refiere al cambio potencial, en el tiempo, del valor del mercado de una inversión debido a cambios en el ambiente macroeconómico.

El vencimiento

El vencimiento de una inversión se refiere al plazo que el inversionista habrá de esperar para recibir el rendimiento de la inversión o el principal de la misma.

La negociabilidad

La negociabilidad de una inversión se refiere a la posibilidad de recuperar antes de su fecha de vencimiento los fondos invertidos en ella. Los aspectos importantes de la negociabilidad de una inversión son:

- El costo de recuperar los fondos invertidos
- El tiempo que toma recuperarlos

Liquidez

La liquidez es la facilidad de convertir la inversión en efectivo. Para que una inversión sea líquida debe de cumplirse dos requisitos:

- Que el título valor se pueda convertir rápido en efectivo, es decir que sea altamente negociable.
- Que no haya pérdida para el inversionista.

6.4.3 Evaluación de proyectos de inversión.

Cuando una empresa hace una inversión incurre en un desembolso de efectivo con el propósito de generar en el futuro beneficios económicos que ofrezcan un rendimiento atractivo para quienes invierten. Evaluar un proyecto de inversión consiste en determinar, mediante un análisis de costo-beneficio, si genera o no el rendimiento deseado para entonces tomar la decisión de realizarlo o cancelarlo.

En la mente de cualquier inversionista, el esquema que se plantea para tomar la decisión de invertir es: ¿Convendrá la inversión? Una inversión conviene a menos que se pueda recuperar con intereses y deje un excedente. Esto significa que el inversionista necesita, en primer lugar, recuperar la inversión inicial que realiza y obtener sobre ella unos beneficios que satisfagan sus expectativas de rendimientos y quede un excedente para que aumente su riqueza.

Un proyecto de inversión es cualquier alternativa de las empresas para generar beneficios económicos en un futuro, a través de un periodo relativamente largo, mediante el desembolso en el presente de una gran cantidad de recursos.

Una vez que se tiene la información se puede evaluar el atractivo de las diferentes alternativas. La decisión de inversión será simplemente aceptar o rechazar la propuesta. Existen diferentes métodos que facilitan la toma de decisiones; algunos de ellos son:

- ✓ Periodo de recuperación de la inversión.
- ✓ Valor presente neto.
- ✓ Tasa interna de rendimiento.

Periodo de recuperación de la inversión.

El periodo de recuperación de un proyecto indica cuanto tiempo es necesario para recuperar, por medio de los flujos de efectivo o entradas, los recursos invertidos al inicio del proyecto, es decir, la inversión inicial. Si los flujos de efectivo son iguales cada año, el periodo de recuperación se calcula dividiendo el desembolso inicial entre los flujos anuales; si son diferentes, se suman hasta acumular el desembolso inicial.

$$\text{Período de recuperación} = \frac{\text{Desembolso inicial}}{\text{Flujos anuales}}$$

6.5 Estados financieros.

6.5.1 Balance General.

El balance es el informe tabular de lo que una empresa posee, la forma en que se compone la propiedad (materiales, terrenos, maquinaria, etc.) la estimación del valor de cada uno de estos elementos junto con lo que debe y la naturaleza de las

obligaciones .El conjunto de lo que posee, es el activo y cuanto se debe es el pasivo.

Es un estado que muestra la situación financiera de la empresa en un momento determinado , contiene los activos o propiedades de la sociedad y su aplicación , así como los pasivos y su procedencia en un tiempo determinado , es decir, muestra de donde procede el capital y como se invierte.

El balance general, también llamado, estado de situación financiera, es el instrumento contable mediante el cual se presenta el efecto acumulado de las operaciones efectuadas y está compuesto por:

- Activo
- Pasivo
- Capital

Activos

Los activos son todos aquellos recursos económicos que posee la empresa, son los bienes que le permiten a la entidad realizar sus operaciones, es decir bienes inmuebles, instalaciones, maquinaria, mobiliario, y otros, así como inversiones o deudas por cobrar.

El activo se agrupa en:

- Activo circulante: Es el activo en forma de dinero o en otra presentación fácil de convertir en dinero.
- Activo Fijo: Está formado por las inversiones permanentes del negocio.

El activo circulante es el dinero que operativamente está disponible. Las características de los activos circulantes son:

1. Disponibilidad e intensidad de convertirse en efectivo antes de un año o dentro del ciclo normal de operaciones
2. Estar destinado para uso o adquisición de otros activos circulantes, pagar deudas de corto plazo o cubrir gastos o costos incurridos durante las operaciones normales de un periodo.

Los más importantes rubros del activo circulante son:

- ✓ Caja
- ✓ Bancos
- ✓ Clientes
- ✓ Deudores diversos
- ✓ Documentos por cobrar
- ✓ Almacén
- ✓ Inversiones temporales

Los activos fijos son las propiedades tangibles que se usaran durante más de un año en la producción y distribución de bienes y servicios relativos al giro normal de la empresa y que no son fácilmente convertibles en efectivo.

Los activos fijos más importantes son:

- ✓ Terrenos
- ✓ Edificios
- ✓ Maquinaria y equipo
- ✓ Equipo de reparto
- ✓ Equipo de oficina
- ✓ Bienes de arrendamiento financiero
- ✓ Patentes y marcas
- ✓ Depósitos en garantía
- ✓ Acciones, bonos y valores
- ✓ Papelería y artículos escritorio
- ✓ Propaganda y publicidad
- ✓ Préstamo a subsidiarias o filiales
- ✓ Equipo que no están directamente relacionados con las operaciones normales de la empresa.

Pasivos

Los pasivos son todas aquellas deudas, compromisos u obligaciones con terceros, provenientes de transacciones o eventos pasados, cuyo objetivo es financiar los bienes que constituye el activo. Al mismo tiempo indican el origen de los fondos que han permitido la adquisición de bienes.

Se suelen dividir en dos categorías principales:

- Pasivos circulantes
- Pasivos fijos (deudas a largo plazo). (internet)

Los pasivos circulantes son las obligaciones que se suelen pagar en un año, tales como cuentas por pagar, los intereses de deudas a largo plazo, impuestos por pagar, y los dividendos por pagar.

Las partidas más importantes de este rubro son:

- ✓ Proveedores
- ✓ Acreedores
- ✓ Impuestos por pagar
- ✓ Documentos por pagar
- ✓ Dividendos por pagar
- ✓ Gastos acumulados por pagar

El pasivo a largo plazo (Fijo) es un compromiso que normalmente tiene una fecha de liquidación con un plazo mayor a un año o al ciclo normal de operaciones a partir del balance general.

Algunas de las partidas que integran esta categoría son:

- ✓ Préstamos con garantía hipotecaria
- ✓ Obligaciones a largo plazo
- ✓ Créditos diferidos

Capital Contable

El capital contable de una empresa es la parte que queda de los activos después de restar el total de pasivos. Sus rubros más importantes son:

- ✓ Capital social, constituido por las acciones.
- ✓ Aportaciones para futuros aumentos de capital.
- ✓ Capital contribuido (Aportaciones de los dueños y donaciones recibidas)

Las notas del balance general suelen contener información relativa a:

- ✓ Contingencias
- ✓ Valuaciones y políticas contables
- ✓ Situaciones contractuales
- ✓ Aclaraciones posteriores a la fecha del balance general

Los valores de las partidas del activo y del pasivo del balance, están basados en transacciones monetarias o en estimaciones.

COMPAÑÍA MANUFACTURERA S.A DE C.V.					
BALANCE GENERAL					
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014					
Activos			Pasivos		
<i>Circulante</i>			<i>Circulante</i>		
Caja	\$xxx		Proveedores	\$xxx	
Bancos	xxx		Acreedores Diversos	xxx	
Almacén	xxx		Impuestos por pagar	xxx	
Clientes	xxx		Documentos por pagar	xxx	
Deudores diversos	xxx		Gastos por pagar	xxx	
Doctos por cobrar	xxx		Seguros por pagar	xxx	\$xxxx
Inversiones temporales	xxx	\$xxxx	<i>Fijo(largo plazo)</i>		
Fijo			Préstamos con garantía hipotecaria	\$xxx	

Terrenos	\$xxx		Obligaciones a largo plazo	xxx	
Edificios	xxx		Créditos diferidos	xxx	xxxx
Maquinaria y equipo	xxx				
Depreciación Maq. y Eq.	(xxx)		Total Pasivos		\$xxxx
Equipo de reparto	xxx				
Depreciación Eq. de Reparto	(xxx)		Capital Contable		
Equipo de oficina	xxx		Aportaciones a capital	\$xxx	
Depreciación Eq. de Oficina	(xxx)		Capital social	xxx	
Papelería	xxx		Total Capital		xxxx
Depósitos en garantía	xxx				
Préstamo a filiales	xxx	xxxx			
Intangible					
Patentes y marcas		xx			
Total Activo		\$xxxxx	Total de pasivos y Capital		\$xxxxx

Muestra la situación financiera (activo y pasivo) del negocio en un momento determinado, como se han aplicado sus recursos. Es decir, de donde procede el capital y como se invierte.

6.5.2 Depreciación.

La depreciación surge porque los activos fijos pierden valor con el tiempo, la empresa debe de generar y reportar utilidades que representen un exceso sobre el capital invertido por los accionistas, y también debe de tener la capacidad de reponer sus activos para continuar con su misma capacidad de operaciones.

La depreciación es la distribución como gasto del valor del activo en los periodos en los cuales presta sus servicios. Los activos fijos, con excepción de los terrenos, son de uso de la empresa por un número limitado de años y su costo se distribuye como gasto entre los años en los cuales se usa.

En La evaluación financiera de proyectos el concepto de la depreciación es relevante, ya que por ser un gasto del periodo, que no representa desembolso de dinero, se constituye en un mecanismo que permite la recuperación de la inversión en activos fijos.

El, mecanismo legal de aplicación de la depreciación es el siguiente: en la estructura del estado de resultados lo impuestos se liquidan como un porcentaje sobre la utilidad antes de impuestos (UAI), que es la que resulta de restarle a los ingresos todos los gastos reales y verificables en que incurre la empresa en un periodo determinado, y que constituye una transferencia real de la empresa hacia el beneficiario. Además de estos gastos aparecen otros como la depreciación, que disminuye el valor de la UAI, pero que al no representar la salida de dinero constituye en un artificio fiscal y contable para recuperar la inversión.

El valor de los libros (el que aparece en el balance general) de un activo depreciable es su costo de adquisición menos la depreciación acumulada. Puesto que cada vez que se hace el cargo por depreciación se recupera una parte del valor del activo, el valor sin depreciar es el valor contable del activo.

Cuando se reconoce el gasto por depreciación en el estado de resultados se están realizando dos cosas al mismo tiempo:

- ✓ Se está reconociendo que el activo fijo perdió valor durante el ejercicio.
- ✓ El gasto por depreciación no se le paga nadie (la salida de efectivo ocurrió cuando se compró el activo fijo en efectivo o cuando se amortizo el financiamiento contratado para la adquisición del mismo); lo que se hace es impedir que un importe correspondiente a la depreciación del activo se convierta en utilidades , de tal manera que la empresa acumule recursos que más adelante le permitirán reponer el activo, en caso contrario cuando la vida útil del activo termine , la empresa deberá remplazarla , pero no dispondrá de recursos necesarios para hacerlo y por lo tanto no podrá mantenerse al mismo nivel de operaciones.

La vida útil del activo a depreciar, no es otra cosa más que el tiempo que tendrá de utilidad el activo antes de que este sea obsoleto, y el valor de salvamento también llamado, valor residual o valor de rescate, es aquel valor que la empresa estima tendrá el activo en cualquier momento de su vida útil o una vez terminada ella.

Métodos de depreciación

En general existen dos métodos de reconocido valor técnico que se utiliza para depreciar un activo.

- Método de línea recta
- Método de depreciación acelerada.

Método de depreciación en línea recta

El método de depreciación de línea recta supone que los activos se usan más o menos con la misma intensidad año por año, a lo largo de su vida útil, por lo tanto, la precisión periódica debe ser del mismo monto. Este método distribuye el valor histórico ajustado del activo en partes iguales por cada año de uso.

Para calcular la depreciación anual de un activo basta con dividir su valor histórico ajustado entre los años de vida útil.

$$\text{Depreciacion anual} = \frac{\text{Valor historico} - \text{Valor de salvamento}}{\text{Años de vida util}}$$

Por ejemplo, la Empresa X compro un activo por \$ 300 000 pesos. Se estima que este activo tendrá una vida útil de cinco años y un valor de salvamento igual a 0. El cálculo de la depreciación anual es la siguiente:

$$\text{Depreciacion anual} = \frac{300\,000 - 0}{5} = \$ 60\,000$$

La depreciación anual, la depreciación acumulada y el valor en libros del activo al final de cada uno de los cinco años de vida útil, se puede apreciar en la siguiente tabla:

AÑO	DEPRECIACIÓN ANUAL	DEPRECIACIÓN ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
1	\$60 000	\$60 000	\$240 000
2	\$60 000	\$120 000	\$180 000
3	\$60 000	\$180 000	\$120 000
4	\$60 000	\$240 000	\$60 000
5	\$60 000	\$300 000	\$0

Método de depreciación acelerada

Constituye en distribuir el valor depreciable de un activo en forma descendente, es decir, una mayor proporción de su valor en los primeros años de vida. Estos métodos se fundamentan en el hecho de que en los primeros años algunos activos son más productivos y requieren menos gastos de mantenimiento y

reparación. Con los avances tecnológicos, algunos activos tienden hacerse obsoletos rápidamente (por ejemplo, las computadoras y los equipos de comunicación), lo cual justifica también la necesidad de depreciarlos en forma acelerada.

6.5.3 Estados de resultados.

El estado de resultado es el instrumento que utiliza la administración para verificar las operaciones efectuadas durante el periodo contable, por lo cual es indispensable determinar los ingresos y gastos de la empresa y por lo tanto, la eficiencia de su manejo y utilidad del ejercicio.

El estado de resultados es una descripción de lo que ha sucedido realmente durante un cierto periodo de tiempo como resultado del movimiento de valores. Su objetivo principal es medir y obtener una estimación de la utilidad perdida periódica del negocio, para permitirle al analista determinar que tanto ha mejorado dicho negocio durante un periodo, generalmente un año.

Los ingresos son los valores de bienes y servicios transferidos a otras personas o instituciones a cambio de efectivo o de la promesa de una futura entrada de efectivo.

Los gastos son el valor de los servicios consumidos durante el proceso de generar ingresos.

En el estado de resultado las partidas son agrupadas, según las funciones a las que pertenece. Las partidas que lo conforman son:

- ✓ Ventas brutas
- ✓ Ventas netas
- ✓ Costo de ventas
- ✓ Utilidad bruta
- ✓ Gastos de operación
- ✓ Utilidad de operación
- ✓ Otros ingresos
- ✓ Otros gastos
- ✓ Utilidad antes de gastos financieros
- ✓ Gastos financieros
- ✓ Utilidad antes del ISR y PTU
- ✓ Utilidad neta o pérdida del ejercicio

En las empresas manufactureras, antes de elaborarse el estado de resultado debe determinarse el estado de costo de producción.

Para efectuar un buen análisis financiero el especialista debe tomar en cuenta diversos factores, a saber:

- ✓ Volumen de ventas en relación con la inversión realizada para lograrlo
- ✓ Depreciación
- ✓ Importancia de costos y gastos
- ✓ Utilidades antes de gastos financieros
- ✓ Gastos financieros
- ✓ ISR y PTU
- ✓ Utilidad neta

La siguiente ilustración corresponde a la forma de presentación de un estado de resultados, aplicado a una empresa comercial.

COMPAÑÍA "X" S.A. ESTADO DE RESULTADOS 1° DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014			
	Ventas Brutas		\$xxx
Menos:	<i>Devoluciones sobre ventas</i>		xxx
	<i>Descuentos sobre ventas</i>		xxx
Igual:	Ventas Netas		\$xxx
Menos:	Costo de Ventas:		
	<i>Inventario inicial</i>	\$xxx	
	<i>(+) Compras netas</i>	xxx	
	<i>(-) Inventario final</i>	xxx	
	<i>(+) Transportación fletes</i>	xxx	
	<i>(-) Descuentos sobre compras</i>	xxx	
	<i>(-) Devoluciones sobre compras</i>	xxx	xxx
Igual:	Utilidad Bruta		\$xxx
Menos:	Gastos de operación:		
	<i>Gastos de venta</i>	\$xxx	
	<i>Gastos administrativos</i>	xxx	xxx

Igual:	Utilidad de operación		\$xxx
Mas:	Otros Ingresos	\$xxx	
Menos:	Otros gastos	xxx	xxx
Igual:	Utilidad antes de Gastos Financieros		\$xxx
Menos:	Gastos Financieros		xxx
Igual:	Utilidad antes de ISR y PTU		\$xxx
Menos:	ISR	\$xxx	
Menos:	PTU	xxx	xxx
Igual:	Utilidad Neta o Pérdida		\$xxx

Las partidas del estado de resultados deben interpretarse de la siguiente forma:

Ventas Brutas y ventas netas.

Ventas, significa lo facturado a los clientes por los productos o servicios ofrecidos durante el periodo. Únicamente los ingresos provenientes de las operaciones normales deben de aparecer en esta sección. Las ventas brutas de mercancías o servicios deben mostrarse con deducciones de las devoluciones y descuentos sobre las ventas lo que da como resultado las ventas netas.

Costo de ventas.

Significa el costo de fabricación de los productos o servicios vendidos. En una empresa comercial esta sección muestra las compras de mercancías, devoluciones y descuentos sobre las mismas, los inventarios iniciales y finales, así como las cuentas relacionadas con las mercancías adquiridas, como gastos de transportes sobre las compras, e impuesto sobre importación.

A continuación se presenta la forma de obtener el costo de ventas de una empresa comercial:

Inventario inicial

- (+) Compras
- (-) Devoluciones y rebajas sobre compras
- (+) Impuesto sobre importación
- (+) Fletes
- (-) Inventario Final
- (=) Costo de Ventas

Utilidad Bruta.

Es la diferencia entre las ventas netas y el costo de fabricación o prestación del servicio, a esto se le denomina Utilidad Bruta, si el costo de ventas fuera mayor que el de ventas netas, la cantidad resultante recibirá el nombre de pérdida bruta.

Gastos operación.

Representan todos aquellos gastos ocasionados por las funciones de compras, ventas y administración del negocio.

Los estados de resultados suelen mostrara dos categorías de gastos de operación:

- Gastos de ventas. Comprenden los gastos directamente relacionados con la venta y la entrega de mercancías.
- Gasto generales y administrativos: Comprenden los gastos de supervisión y administración en general.

Utilidad de operación

El excedente de la utilidad bruta sobre los gastos de operación se le denomina utilidad de operación. Esta cantidad representa la utilidad generada por las operaciones normales de la compañía antes de deducir otros gastos y sumar otros ingresos.

Otros ingresos y otros gastos.

- Otros ingresos comprenden las entradas de efectivo por cualquier otro concepto diferente al del giro del negocio.
- Otros gastos, son todas las partidas de gastos que no son generados por las operaciones regulares de la compañía.

Utilidad antes de gastos financieros.

Esla cifra que surge después de incorporar los otros gastos y los otros ingresos a los resultados de las operaciones de un negocio.

Gastos financieros.

Comprende los gastos en que incurre un negocio debido al uso de fondos externos (pasivos) para financiar sus activos, un ejemplo de ello, son los intereses.

Utilidad antes del ISR y PTU.

Constituye la cifra de utilidad contable que estaría sujeta a los gravámenes fiscales en caso de existir una ganancia, en caso contrario esta sección corresponde al nombre de pérdida del ejercicio.

El ISR y PTU del año deben deducirse de la utilidad restante la cifra resultante deberá llamarse utilidad neta del ejercicio.

Utilidad neta es la suma que queda disponible para el pago de dividendos de los accionistas y otros gastos.

Estado de resultados para una empresa de servicios.

La única diferencia es el costo de ventas: en una empresa de servicios el costo de ventas está integrado por el costo de servicios que abarca materiales utilizados, mano de obra, gastos indirectos incurridos en la prestación de servicios.

6.5.4 Flujo de efectivo.

El flujo de efectivo es un documento o informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

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

La diferencia entre los ingresos y los egresos de efectivo se conoce como saldo, el cual puede ser favorable (cuando los ingresos son mayores que los egresos) o desfavorable (cuando los egresos son mayores que los ingresos).

A diferencia del estado de resultados, el flujo de efectivo muestra lo que realmente ingresa o sale de la empresa; por ejemplo, registra el pago de una compra, pero no la depreciación de un activo, que implica un gasto, pero no una salida de efectivo.

Además de mostrar las entradas y salidas de efectivo, el flujo nos permite saber si la empresa tiene un déficit o un excedente de efectivo, y así, poder determinar:

- Cuánto podemos comprar de mercancía.
- Si es posible comprar al contado o es necesario solicitar crédito.
- Si es preferible cobrar al contado o es posible otorgar créditos.
- Si es posible pagar deudas a su fecha de vencimiento o es necesario pedir un refinanciamiento o un nuevo financiamiento.

- Si se tiene un excedente de dinero suficiente como para poder invertirlo, por ejemplo, en la adquisición de nueva maquinaria.
- Si es necesario aumentar el disponible, por ejemplo, para una eventual oportunidad de inversión.

Se muestra en el siguiente recuadro un formato de flujo de efectivo que podrá ser utilizado como base para el desarrollo de la empresa.

COMPAÑÍA X S.A. DE C.V.			
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO			
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013			
		SALDO INICAL DE LA CUENTA DE EFECTIVO	\$xxx
Mas	Entrada de operación:		
		<i>Cuentas por cobrar</i>	\$xxx
		<i>Ventas de contado</i>	xxx
		<i>Otras entradas</i>	xxx xxx
Igual	Total de entradas		\$xxxx
Menos	Salidas de operación:		
		<i>Cuentas por pagar</i>	\$xxx
		<i>Compras de contado</i>	xxx
		<i>Otras salidas</i>	xxx
Igual	Total de salidas		xxx
Igual	Flujo de efectivo de operación		\$xxx
Mas	Entradas de financiamiento e inversión		
		<i>Préstamo Bancario</i>	\$xxx

	<i>Aumento de capital</i>	xxx	
	<i>Otras entradas de financiamiento</i>	xxx	xxx
Igual	Total de entrada de financiamiento		\$xxx
Menos	Salidas de financiamiento		
	Adquisición de activos	\$xxx	
	Pago de deuda e intereses	xxx	
	Otras salidas de financiamiento	xxx	
Igual	Total de salidas de financiamiento		\$xxx
	Saldo final de Flujo de Efectivo		\$xxxx

El plan de flujo de efectivo se construye con las estimaciones de las necesidades de efectivo en función de los egresos e ingresos previstos. Los ingresos y los desembolsos en un negocio se dan de acuerdo con su funcionamiento y nunca coinciden, por eso es importante en un plan de negocios trabajar con las estimaciones de este informe para elaborar los escenarios de operación.

Un plan de flujo de efectivo para un negocio nuevo necesita estar elaborado en la mejor manera posible para evitar contratiempos en la disponibilidad de dinero y altos costos del mismo, de modo que se pueda cumplir con los compromisos financieros dentro de las posibilidades contempladas.

También se elabora con distintos escenarios, generalmente se hacen previsiones optimistas, conservadoras y pesimistas, y para cada uno se diseñan estrategias para hacer frente a las contingencias de cada uno de ellos.

6.5.5 Estados financieros proyectados.

Los estado financieros proforma o estados proyectados, constituyen el producto final del proceso de planeación financiera de una empresa. El proceso de planeación es muy importante en todas las compañías independientemente de su tamaño, y llevarlo a cabo implica considerar el entorno en el que habrá de desarrollarse las operaciones a futuro.

Los estados financieros constituyen una herramienta sumamente útil, en forma interna, permite a la administración visualizar de manera cuantitativa el resultado de la ejecución de sus planes y prever situaciones que pueden presentarse en el futuro, y en forma externa sirven de base para tomar decisiones de crédito, inversión, entre otras.

La diferencia entre los estados financieros históricos y proyectados es que en los históricos se refleja el efecto de las transacciones que ya ocurrieron, y en los proyectados el efecto de transacciones que se supone va a ocurrir.

El proceso para preparar los estados financieros es el mismo tanto para un ejercicio real (estados financieros históricos) como para un ejercicio futuro que se está estimando (estados financieros proyectados).

La información de los estados financieros proforma es la base para conocer la viabilidad financiera y el cálculo de la rentabilidad sobre la inversión que se analiza.

Preparación del flujo de efectivo.

Para la proyección de los estados financieros es recomendable preparar el flujo de efectivo, que no es otra cosa que determinar el saldo final que tendrá la cuenta de efectivo en el balance general proyectado.

Este estado proforma tiene la utilidad de mostrar el excedente o déficit que se tiene en un año determinado al periodo de evaluación considerado, ya que se puede indicar de donde entra el dinero y hacia dónde sale. Por tanto, este es el estado financiero proforma al que más atención se le debe de dar. En él se plasman las estrategias generales del negocio en unidades monetarias.

El flujo de efectivo se elabora con base a las estimaciones de ingreso y egreso de efectivo, tomando en cuenta distintos factores, como son: las políticas de venta y de cobro a las que estará sujeta la nueva empresa, las ventas estimadas, así como los gastos que se tendrían durante la operación del negocio, además de la toma de decisiones relacionadas con la estructura de activos y de financiamiento.

El flujo de caja proyectado nos permite:

- Anticiparnos a un futuro déficit (o falta) de efectivo, y así, por ejemplo, poder tomar la decisión de buscar financiamiento oportunamente.
- Establecer una base sólida para sustentar el requerimiento de créditos.
- Prever un excedente de efectivo, y así, por ejemplo, poder tomar la decisión de invertirlo en la adquisición de nueva maquinaria.

Preparación del estado de resultados.

El estado de resultado proyectado requiere información de las ventas y los gastos de operación, considerando la estructura inicial de los activos fijos más las adquisiciones que se efectuarán en el futuro, menos las bajas por las ventas y/o desechos de los mismos. También es necesario conocer los gastos financieros que se derivan de los pasivos iniciales, más los nuevos financiamientos que serán contratados en el futuro menos los que habrá que amortizarse.

Es importante tomar en cuenta la fecha en que se darán esos cambios por que los gastos se deben registrar a partir de la fecha en que empiezan a ocurrir.

Preparación del balance general.

El balance general se prepara una vez que se tiene el estado de resultados y el estado final de la cuenta de efectivo. Es necesario separar sus cuentas según su relación con el estado de resultados. Por ejemplo, algunas cuentas dependen de él, como las cuentas por cobrar cuyo saldo obedece a cuánto se vendió y a la política de crédito a clientes; en cambio, otras cuenta son independientes del estado de resultados, como activos fijos, cuyo saldo se comporta según las decisiones de compra y venta relacionadas con ellos.

6.5.6 Presupuestos.

Existen diversas definiciones de presupuestos que coinciden en afirmar que se trata de un proceso de anticipación a la ocurrencia de los hechos, y que además requiere un proceso de planeación y de utilización de técnicas, métodos y procedimientos que permitan la proyección de cifras de una manera confiable y procurando acercarse a la realidad.

Los presupuestos muestran anticipadamente los ingresos, gastos y situación financiera de la empresa en algún punto futuro en el tiempo. La predicción sistemática ayuda a la función de control principalmente en dos aspectos: Primero, a mostrar los resultados que se obtendrán si se ponen en práctica los planes, y en segundo término, permiten evaluar el rendimiento, indicando las áreas que requieran atención o acción correctiva.

Es la razón por la que los presupuestos tienen una gran importancia en la dirección de una empresa como apoyo para tomar las más acertadas decisiones, por medio de las cuales se alcanzarán eficientemente los objetivos.

El presupuesto debe considerar un periodo suficiente para hacer una planeación efectiva. El objetivo básico del presupuesto es formular escenarios de trabajo, ya sea a corto, mediano o largo plazo.

En la formulación de planes de negocio o proyectos de inversión, se trabaja con la estimación de ingresos, egresos y flujos de efectivo; por tanto, no importa si un rubro de egreso es clasificado como gasto o costo. Así, los presupuestos y estados financieros resultados serán clasificados como proforma.

En el caso de un nuevo negocio, los pronósticos solo serán estimaciones. Los presupuestos se clasifican y elaboran de la siguiente forma.

Presupuestos de inversiones.

El Presupuesto de Inversiones es un conjunto de pronósticos en términos financieros referentes a un periodo precisado, es decir, representa todo aquello en donde la empresa debe Invertir para un propósito que va más allá del ejercicio económico de un año.

La idea de un Presupuesto de Inversiones consiste en proporcionar al emprendedor la base de decisión suficiente como para incluir en el plan de inversiones solo aquellas que se justifiquen, ya que retornan en un tiempo razonable y producen nueva utilidad, y por ende, el anhelado crecimiento de la empresa.

La inversión requerida para determinar la inversión necesaria del negocio, procede de las decisiones que se tomaron para localizar la empresa, activos necesarios en la operación del negocio, capacidad productiva y todos los factores que en ella intervienen. También en el esquema de inicio de la empresa, si la inversión es por etapas o total.

Una forma útil de estimar la inversión es mediante un calendario de inversiones y otra por tipo de fuente de financiamiento, que se muestra en la siguiente tabla:

DETRMINACIÓN DE LA INVERSIÓN NECESARIA					
<i>TIPO DE INVERSIÓN/ AÑO 1</i>	<i>SOCIOS</i>	<i>BANCOS</i>	<i>APOYO GUBERNAMENTAL</i>	<i>OTRAS INVERSIONES</i>	<i>TOTAL</i>
FIJA					
Terrenos	\$ 780,000	\$ 240,000	\$ 120,000	\$ 60,000	\$ 1,200,000
Construcciones	\$ 520,000	\$ 160,000	\$ 80,000	\$ 40,000	\$ 800,000
Maquinaria y equipos	\$ 155,350	\$ 47,800	\$ 23,900	\$ 11,950	\$ 239,000
Subestación eléctrica	\$ 78,000	\$ 24,000	\$ 12,000	\$ 6,000	\$ 120,000
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 52,000	\$ 16,000	\$ 8,000	\$ 4,000	\$ 80,000
Sistema de computo	\$ 32,500	\$ 10,000	\$ 5,000	\$ 2,500	\$ 50,000
Transporte área administrativa	\$ 260,000	\$ 80,000	\$ 40,000	\$ 20,000	\$ 400,000
Transporte área producción	\$ 65,000	\$ 20,000	\$ 10,000	\$ 5,000	\$ 100,000
Otros equipos	\$ 13,000	\$ 4,000	\$ 2,000	\$ 1,000	\$ 20,000
Otras instalaciones	\$ 25,350	\$ 7,800	\$ 3,900	\$ 1,950	\$ 39,000
Adquisiciones varias	\$ 7,800	\$ 2,400	\$ 1,200	\$ 600	\$ 12,000
Otras inversiones	\$ 12,350	\$ 3,800	\$ 1,900	\$ 950	\$ 19,000
Suma	\$ 2,001,350	\$ 615,800	\$ 307,900	\$ 153,950	\$ 3,079,000
DIFERIDA					
Gastos de organización	\$ 16,900	\$ 5,200	\$ 2,600	\$ 1,300	\$ 26,000
Contrato varios	\$ 13,000	\$ 4,000	\$ 2,000	\$ 1,000	\$ 20,000
Permisos varios	\$ 9,100	\$ 2,800	\$ 1,400	\$ 700	\$ 14,000
Capacitación pre operativa	\$ 11,700	\$ 3,600	\$ 1,800	\$ 900	\$ 18,000
Pruebas y arranque operativo	\$ 18,850	\$ 5,800	\$ 2,900	\$ 1,450	\$ 29,000
Fletes de maquinaria y equipo	\$ 3,640	\$ 1,120	\$ 560	\$ 280	\$ 5,600
Instalación de maquinarias	\$ 3,900	\$ 1,200	\$ 600	\$ 300	\$ 6,000
Trámites aduanales	\$ 1,593	\$ 490	\$ 245	\$ 123	\$ 2,450
Estudios y proyectos	\$ 2,275	\$ 700	\$ 350	\$ 175	\$ 3,500
Patentes	\$ 32,500	\$ 10,000	\$ 5,000	\$ 2,500	\$ 50,000
Franquicias	\$ 19,500	\$ 6,000	\$ 3,000	\$ 1,500	\$ 30,000
Intereses pre operativos	\$ 1,495	\$ 460	\$ 230	\$ 115	\$ 2,300
Publicidad pre operativa	\$ 27,950	\$ 8,600	\$ 4,300	\$ 2,150	\$ 43,000
Otros gastos pre operativos	\$ 32,500	\$ 10,000	\$ 5,000	\$ 2,500	\$ 50,000
Suma	\$ 194,903	\$ 59,970	\$ 29,985	\$ 14,993	\$ 299,850
CIRCULANTE					
Capital de trabajo	\$ 845,000	\$ 260,000	\$ 130,000	\$ 65,000	\$ 1,300,000
Suma	\$ 845,000	\$ 260,000	\$ 130,000	\$ 65,000	\$ 1,300,000
INVERSIÓN TOTAL	\$ 3,041,253	\$ 935,770	\$ 467,885	\$ 233,943	\$ 4,678,850

Donde detalla en donde se aplicara la inversión requerida, así como la suma total de dinero necesario a emplear, es decir, podemos determinar cuánto es lo que se necesita para iniciar operaciones.

Para el cálculo del capital de trabajo se considera el tipo de negocio y la clase de producto de que se trate, al vender el producto hay un periodo de tardanza en contar con el efectivo de las primeras ventas y que coincide con la estrategia de cobro que se establece en el estudio de mercado que puede llamarse política de ventas de la empresa. Así, por ejemplo, la leche, pan, tortillas y en general todos los productos de consumo inmediato, se venden y cobran de inmediato. En cambio, en productos manufacturados es común que se vendan y obtengan documentos por cobrar a 30, 60 o más días.

Es importante determinar que fuentes de financiamiento se utilizaran, así como identificar el plazo en que se pagara el préstamo y la tasa de interés, de igual forma el costo total que se tendrá que pagar al término del plazo fijado, con la finalidad de elegir el financiamiento que mejor convenga a la empresa.

ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO REQUERIDO PARA INICIAR OPERACIONES							
FUENTE FINANCIERA	TIPO DE INVERSIÓN				PLAZO	INTERÉS	TOTAL A PAGAR
	FIJA	DIFERIDA	CAPITAL DE TRABAJO	TOTAL			
Socios	\$2,001,350	\$194,903	\$ 845,000	\$3,041,253			
Bancos	\$ 615,800	\$ 59,970	\$ 260,000	\$ 935,770			
Apoyo Gubernamental	\$ 307,900	\$ 29,985	\$ 130,000	\$ 467,885			
Otras inversiones	\$ 153,950	\$ 14,993	\$ 65,000	\$ 233,943			
Inversión total	\$3,079,000	\$299,850	\$ 1,300,000	\$4,678,850			

La composición de la estructura financiera de la empresa depende, por tanto, del costo de los recursos financieros, del riesgo que la empresa esté dispuesta asumir, y del destino de esos recursos para que exista una correspondencia adecuada entre la naturaleza del recurso financiero y la de la aplicación que financia.

Presupuestos de gastos financieros.

Se elabora por los intereses que se tienen que pagar por utilizar dinero ajeno.

Una vez identificada la fuente de financiamiento, se puede utilizar el siguiente esquema para elaborar el presupuesto financiero y los pagos por préstamos. De esa forma se hará una estimación del costo real del préstamo o financiamiento adquirido.

En donde:

$$\text{Pago a banco} = \text{Préstamo} \left(\frac{i}{1 - (1 + i)^{-n}} \right)$$

En donde i es la tasa de interés y n el tiempo que dura el préstamo, así mismo se puede ocupar como auxiliar el siguiente cuadro.

CALCULO DEL PAGO DE PRESTAMO E INTERESES				
AÑO	PRESTAMO/SALDO	INTERESES	ABONO CRÉDITO	PAGO A BANCO
0				
1				
2				
3				
4				
5				

CRÉDITO		
INTERÉS ANUAL		
PERIODO DE PAGO		

Presupuestos de ventas.

El presupuesto de ventas es la estimación de una empresa respecto a las unidades posibles a vender y es el punto de partida del proceso presupuestal, una vez definidos los niveles de ventas, la empresa tiene que empezar a planear la producción necesaria para alcanzar a cubrir la demanda proyectada.

El proceso presupuestal se inicia con la determinación del nivel de ventas, porque dependiendo de estas se establecen las necesidades de:

- Materiales directos e indirectos
- Mano de obra
- Costos indirectos de fabricación
- Inversión en activos fijos
- Necesidad de financiación o inversión
- Racionalización de gastos
- Programación de pagos

Al elaborar este presupuesto hay que analizar los factores internos y externos que lo afectan, así como el mercado que reviste especial importancia para los pronósticos; de igual manera no se puede olvidar el estudio de tendencias de los datos históricos relacionados con las ventas de periodos anteriores o las proyecciones para el caso de un nuevo proyecto, ya que estos proporcionan

información clave, para de cierta manera, predecir el comportamiento futuro de las ventas.

La determinación de las ventas implica el análisis de factores externos que influyen en este presupuesto; por ejemplo, las preferencias del consumidor, las motivaciones de consumo, productos sustitutos con ventajas significativas, los precios de los bienes complementarios, la competencia y la política económica.

Además, de una serie de factores internos pueden aumentar o disminuir el nivel de ventas, por ejemplo, las políticas de mercadeo y de ventas, las estrategias de promoción de los productos o servicios, el establecimiento del precio de venta, que sea competitivo, las cantidades adecuadas a ofertar al público, las condiciones requeridas para participar en un mercado, la logística, las condiciones óptimas de distribución de los bienes o servicios, el ciclo de vida del producto, marca, diseño del producto, garantía, y servicio de postventa, entre otras.

Los objetivos del presupuesto de ventas son:

1. Determinar las ventas en pesos por productos y por periodos.
2. Determinar las ventas en unidades por producto y por periodo.
3. Determinar las ventas por zonas, por productos y por periodos.
4. Determinar las ventas por vendedores y por periodos.

Es importante aclarar que las ventas en pesos se obtienen una vez se halle el costo de producción, puesto que este es la base para determinar un precio de venta.

Este presupuesto tiene especial importancia por los siguientes aspectos:

- Permite realizar una revisión permanente del plan estratégico de la organización, ya que las ventas son la principal fuente de ingresos.
- Con la determinación de las cantidades a vender, se puede definir los costos de producción o los costos del servicio, para el caso de empresas de este sector.
- Se puede determinar la inversión en activos fijos, puesto que a un mayor nivel de ingresos (ventas) se puede exigir procesos de producción más ágiles, que implique la renovación de la maquinaria y de los equipos utilizados en el proceso de producción, así como el mejoramiento, ampliación o remodelación de las instalaciones, bien sea de la fábrica, sala de ventas o área administrativa.
- Permite planear los gastos operacionales de administración y de ventas, que guarden una adecuada coherencia con las mismas. La administración de la empresa debe de priorizar la racionalización de los gastos, es decir, que sean los necesarios para desarrollar el objetivo social, y que además al cubrirlos, quede un excedente operacional.

- Una vez presupuestado los ingresos por las ventas, se elaboran los flujos de efectivo que indica las necesidades de inversión de presentarse excedentes, o de financiación en el caso de que no sea suficientes para atender las aplicaciones de efectivo.

Presupuestos de producción

El presupuesto de producción representa todos los costos asociados con la fabricación de los productos que la empresa vende. Este presupuesto de producción no es más que el proceso de costeo por medio del cual se determina los valores de los materiales, de la mano de obra directa y de todos los costos indirectos que absorben todos y cada uno de los productos que se tiene proyectado producir.

Se elabora con las estimaciones de los costos para la fabricación de los productos o servicios a ofrecer. Todo lo necesario para que el producto o servicio se desarrolle con éxito.

Dentro del proceso presupuestal, el presupuesto de producción se convierte en una herramienta fundamental para la empresa, la cual debe de utilizar para dirigir todas sus operaciones, pues a través de aquel se establece: la materia prima requerida en la producción, las compras de la materia prima (tanto en unidades como en pesos), la mano de obra necesaria en la producción y los costos indirectos de fabricación.

El presupuesto de ventas proporciona los datos de las unidades por vender, con estos datos se inicia el presupuesto de producción, uno de los más importantes porque con él se obtiene el costo de producción de los bienes o servicios que se van a ofrecer y se determina el precio de venta.

Este presupuesto implica necesariamente que la empresa haya analizado su capacidad de producción, ya que de esta depende la realización y el cumplimiento de las metas. Una empresa puede tener un pronóstico de ventas determinado que implica programar una producción que alcance a satisfacer la demanda y tener niveles apropiados de inventarios, pero si no tiene la capacidad instalada para dar cumplimiento a esta metas, será muy difícil que lo logre.

Presupuesto de gastos.

Podríamos definir al presupuesto de gastos como el conjunto de gastos necesarios para mantener el ritmo operativo y administrativo de la empresa en los períodos futuros. Teniendo en cuenta que los gastos inciden gradualmente en los resultados del ejercicio, el presupuesto de gastos deberá ser preparado con mucho cuidado cuantificando las previsiones con apego a las políticas establecidas.

Incluyen todos los gastos que no correspondan al área de producción, por ejemplo pagos de sueldos, gastos generales en la administración, gastos de oficina, gastos de ventas, comisiones por ventas, entre otros.

Presupuestos de ingresos.

Incluyen los ingresos estimados por las ventas del negocio y otros ingresos, es decir, la estimación de las unidades posibles de vender multiplicadas por un precio determinado, formando los ingresos por ventas.

Otros ingresos pueden provenir de la venta de desechos o desperdicios, así como de la participación en negocios ajenos al mismo.

Se muestra un ejemplo de un presupuesto de Ingresos.

PRESUPUESTO DE INGRESO DEL NEGOCIO				
AÑO	PRODUCTOS	UNIDADES/AÑO	PRECIO UNITARIO	INGRESO/AÑO
1	Ventas Producto A	20 000	\$ 15.00	\$ 300,000.00
	Ventas Producto B	15 000	\$ 12.00	\$ 180,000.00
	OTROS INGRESOS			
	<i>Desperdicio</i>			\$ 10,000.00
	TOTAL DE INGRESOS			\$490,000.00
2	Ventas Producto A	22 000	\$ 15.00	\$ 330,000.00
	Ventas Producto B	18 000	\$ 12.00	\$ 216,000.00
	OTROS INGRESOS			
	<i>Desperdicio</i>			\$ 9,800.00
	TOTAL DE INGRESOS			\$555,800.00

6.5.7 Indicadores financieros.

Los indicadores financieros son instrumentos que se utilizan para evaluar los resultados de las operaciones del negocio, tomando como base los estados financieros proyectados de la misma.

Los indicadores son muchos y muy variados, por lo que su aplicación y cálculo individual no es un elemento de toma de decisiones, es necesario aplicar simultáneamente y analizarlos para llegar a conclusiones válidas que faciliten el proceso administrativo de la empresa.

6.5.8 Razones Financieras.

Las razones financieras son instrumentos para realizar un análisis financiero, se utilizan para evaluar la capacidad que tiene la empresa para cumplir sus obligaciones financieras en el corto plazo, ya que estas pueden medir en un alto grado la eficacia y comportamiento de la empresa.

Las razones financieras se calculan con información de los estados financieros, tiene como desventaja el no poder hacer una comparación confiable en el tiempo por los efectos de la inflación.

Las razones más usuales en la elaboración de un plan de negocios son:

Prueba de liquidez. (L1)

Este índice permite medir la capacidad de la empresa para pagar los préstamos o deudas contraídas a corto plazo. Obteniendo información en caso de presentarse alguna adversidad, si podrían o no pagar a las personas o instituciones a las que se les debe. Entre mayor a 1 sea la prueba de liquidez, hay más seguridad de que los pasivos sean pagados si los activos se pueden convertir en efectivo.

$$PA = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

Prueba del ácido. (PA)

Mide el grado en que el efectivo y los activos circulantes cubren los pasivos a corto plazo. Elimina los inventarios (por que estos son los activos circulantes más difíciles de convertir en efectivo). Mientras mayor a 1 sea la prueba del ácido es mejor. Este estándar es bajo en relación con el que se emplea para la razón del circulante o índice de solvencia debido a la exclusión de los inventarios.

$$PA = \frac{\text{Activo circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$$

Capital de trabajo

Son los bienes y derechos con los que cuenta una empresa después de cubrir la deuda a corto plazo, es decir, los recursos que se tienen menos los que se deben.

Activos circulantes – Pasivos circulantes

Razón de endeudamiento

Indica la proporción en que lo activos (recursos) totales han sido financiados por personas ajenas a la empresa, ya sea por pasivos (proveedores de materia prima o algún banco) o capital (por aportaciones de los dueños o accionistas del negocio). Mientras la razón de endeudamiento sea menor a 1 es mejor.

Mide el porcentaje de recursos financiados por los acreedores, también se le conoce como grado de apalancamiento financiero.

$$E1 = \frac{\text{Pasivos}}{\text{Activos}}$$

Si el resultado es menor a %50 se considera satisfactoria la situación financiera. ⁽²⁾

Razón del capital contable respecto al del activo total, es decir el grado de financiamiento realizado por los accionistas.

$$E2 = \frac{\text{Capital total}}{\text{Activos total}}$$

Rotación de activos totales. (E1)

Se usa para medir la eficiencia relativa al uso de los recursos de la empresa (maquinaria por ejemplo), por tanto, varía según el tipo de empresa Si el resultado fuese 3 significa que por cada peso invertido se generan \$3 de ventas por lo que esta razón es una medida de la eficiencia de la inversión.

$$E1 = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$$

Rentabilidad sobre ventas.

Esta razón dice cuanto pasa a ser utilidad neta de cada peso que se vende. Mientras más cercana al 100% se encuentre esta razón es mejor.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}} (100)$$

Rentabilidad sobre activo total

Esta razón indica, por cada peso que se invierte en los activos, cuanto se generó de rendimiento (es decir, de utilidad neta en el periodo). Mientras más cercano al 100% es mejor.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo}} (100)$$

Rentabilidad sobre capital

Por cada peso que invierten los accionistas al capital, que porcentaje se convierte en utilidad. Es el rendimiento que se les da a los accionistas por cada peso que se invierte. Mientras más cerca se encuentre la razón de 100% es mejor.

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital}} (100)$$

La rentabilidad financiera de un negocio en relación con la inversión total se entiende como la ganancia por cada peso invertido.

6.6 Punto de Equilibrio.

El punto de equilibrio se define como aquel punto o nivel de ventas en el cual los ingresos totales son iguales a los costos totales y, por lo tanto, no se genera ni utilidad ni pérdida contable en la operación. Permite determinar el número mínimo de unidades que deben ser vendidas o el valor mínimo de las ventas para operar sin pérdidas.

En el punto de equilibrio muestra el margen que tiene la empresa, para enfrentar una disminución en ventas y cubrir aún sus costos. Las empresas que tienen puntos de equilibrio muy cercanos al volumen de ventas proyectado, pueden dar la imagen de ser empresas que corren el riesgo de no poder cumplir sus compromisos, durante una disminución en las ventas.

El punto de equilibrio se puede representar de manera gráfica o algebraica:

$$P_{eq} = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{VT}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}\right)}$$

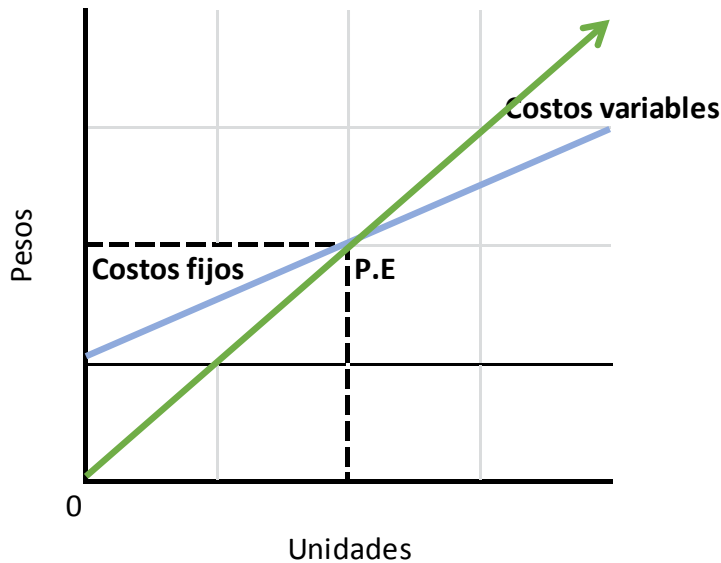
En donde se obtiene como resultado las ventas necesarias para alcanzar el equilibrio entre los gastos y las ventas.

También podemos hacerlo con una estimación de facturación, pero ya no sobre ventas reales, si no como proyección a futuro, qué cifra es la que se debe alcanzar de facturación para no tener pérdidas.

Punto de equilibrio por unidades de venta.

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - (\text{Costos variable unitarios} - \text{Precio de venta unitario})}$$

Se puede mostrar el punto de equilibrio gráficamente, un ejemplo de ello es el siguiente:



Costos fijos. Son aquellos que no varían con los cambios en los niveles de producción. Son costos y gastos que se consideran necesarios para apoyar la estructura del negocio, así no se produzca ni se venda en un periodo determinado.

Costos variables. Son aquellos costos que guardan una relación directa con las unidades producidas o vendidas. Los costos variables aumentan o disminuyen directamente con los cambios en la producción, un ejemplo de ello son las materias primas, mano de obra, etc.

Hallar y analizar el punto de equilibrio nos permite:

- Obtener una primera simulación que nos permita saber a partir de qué cantidad de ventas empezaremos a generar utilidades.
- Conocer la viabilidad de un proyecto (cuando nuestra demanda supera nuestro punto de equilibrio).
- Saber a partir de qué nivel de ventas puede ser recomendable cambiar un Costo Variable por un Costo Fijo o viceversa, por ejemplo, cambiar comisiones de ventas por un sueldo fijo en un vendedor.

Además de ayudarnos a entender en que momento superaremos el riesgo de mantenernos en pérdidas y de comprobar la viabilidad del proyecto en comparación con la demanda estimada, nos permite el tomar decisiones en relación con las políticas de costos.

Supuestos utilizados en las proyecciones financieras.

Se deben estudiar y conocer todos los factores que podrían afectar al negocio, en base a estudios de mercado realizados previamente, contando con toda la información necesaria para realizar de la manera más precisa la proyección de los estados financieros y que estos den un panorama más amplio de lo que se espera a futuro.

Al hacer la proyección se debe considerar el comportamiento de las variables que afectan los estados financieros:

a) *Demanda*. La estimación de la demanda y las ventas es el punto más importante de todo el proceso de proyección de estados financieros.

b) *Estructura del estado de resultados*: Se debe considerar los cambios que puedan presentarse en la parte operativa del estado de resultados, revisar la relación que guardan tanto el costo de ventas como los gastos operativos respecto de las ventas y establecer si estas relaciones se mantendrán en el futuro o si cambiarían como consecuencia de nuevas inversiones o modificaciones en las operaciones de la empresa.

1-Respecto de la parte financiera, se representan dos situaciones:

La empresa tiene considerado contratar ciertos pasivos para comprar equipo, capital el trabajo, etcétera, y puede estimar el importe de los gastos financieros derivados de estos préstamos.

2-La compañía tendrá que contratar en el futuro algunos préstamos de corto plazo cuyo importe se desconoce al iniciar la proyección.

El importe de estos créditos directos se desconoce porque precisamente uno de los objetivos de la planeación indica preparar un flujo de efectivo para determinar cuándo y por qué monto se tendrán faltantes o sobrantes de efectivo.

c) *Políticas de ventas de la empresa*. Al hacer la planeación es muy importante considerar las políticas vigentes en lo que se refiere a cantidad de efectivo que debe mantenerse disponible, plazo de crédito que se otorgará a los clientes, cantidades para mantener en inventarios, tasas de depreciación de activos fijos, tasas de amortización de intangibles y plazo de crédito otorgado por lo proveedores entre otras.

d) *Decisiones de estructura de activos o estructura financiera*. En la proyección de los estados financieros se debe considerar los planes de expansión o modernización que implican adquisición de activos a largo plazo. También es importante concluir los planes relacionados con la contratación de préstamos de largo plazo o las aportaciones del capital.

e) *Comportamiento de variables externas*. En la preparación de los estados financieros proyectados se debe considerar el comportamiento esperado de variables macroeconómicas como tasa de inflación, tasas de interés activas y pasivas, disposiciones fiscales relacionadas con la depreciación de los activos fijos, deducibilidad de gastos, periodicidad y forma de efectuar los pagos de impuestos, etc.

CAPÍTULO 7. CASO PRÁCTICO, DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS.

Los eventos sociales son de gran importancia para la mayoría de la gente principalmente porque es una excelente oportunidad para estrechar lazos con diferentes personas. Existen empresas que se dedican a la organización de eventos sociales, su tarea es compleja y se requiere profesionalismo y por parte de sus proveedores compromiso.

Empresas y particulares solicitan de proveedores para organizar eventos de cualquier índole, lo anterior obliga a quienes deseamos participar en este mercado a tener información clara y objetiva para comprender como funciona este rubro y así poder ser competitivos.

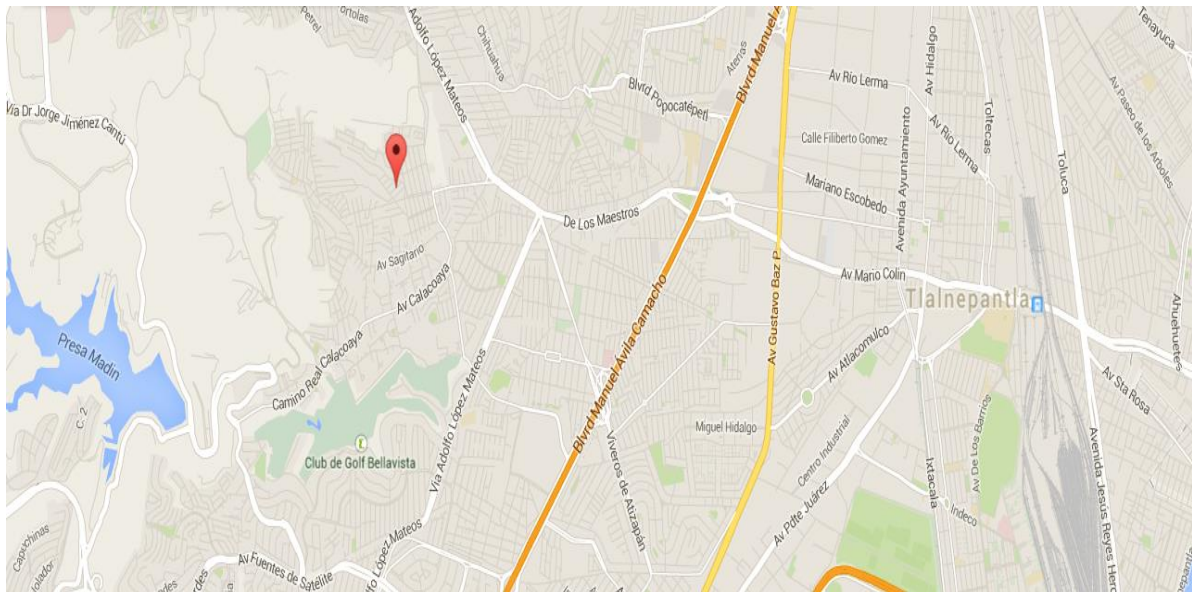
Esta planeación de negocios se inicia con antecedentes y circunstancias que han sido convincentes para no tener duda alguna de brindar un servicio de calidad. Posteriormente nos permiten llevar a cabo la ejecución del Plan de Negocios y estructurarlo de tal forma que sea una guía para crear un negocio formal en donde podamos desarrollarnos como emprendedores, llevando a la práctica todo el conocimiento adquirido en la Universidad así como la experiencia que hemos obtenido.

El desarrollo del plan de negocios nos permitirá tener ingresos a mediano plazo, de igual forma la generación de empleos en la zona donde estaremos ubicados y el beneficio mutuo que tendremos con nuestros proveedores.

El domicilio fiscal de la nueva empresa será en el municipio de Atizapán de Zaragoza, Calandria N°6 Fraccionamiento la Cañada C.P 52987, se encuentra ubicado en el Estado de México, dicho inmueble actualmente se ocupa como vivienda particular, es ahí donde llevaremos a cabo nuestras operaciones administrativas.

Cabe mencionar que inicialmente abarcaremos en el Estado de México los municipios de Atizapán de Zaragoza, Naucalpan de Juárez, Tlalnepantla de Baz, Cuautitlán Izcalli, Nicolás Romero y Cuautitlán de Romero Rubio, en el Distrito Federal la delegación Miguel Hidalgo como nuestros principales nichos de mercado.

Ilustración. Mapa donde se encuentra la organización.



Fuente: google.maps.com

7.1 Naturaleza del proyecto

La Definición del Proyecto

La idea se sustenta en la renta de equipo de audio e iluminación, ofreciendo un servicio más completo y de calidad, debido a que se encuentran áreas de oportunidad que nuestros competidores dejan al descubierto, ejemplo de ello es la poca diversidad musical que ofrecen ya que solo se especializan en un género determinado y no cubren completamente las expectativas del mercado, por ello y viendo la necesidad que tiene el consumidor al carecer de un equipo de audio, tiempo y experiencia para amenizar sus eventos sociales, se les brinda el servicio de renta de audio profesional, permitiéndole al organizador disfrutar de su evento o reunión.

Selección de la Idea

La empresa se proyecta como una pyme que inicio sus actividades desde varios años atrás contando en ese momento con un solo integrante el señor Rogelio Alejandro Benítez López quien comenzó en el negocio de renta de equipo de audio entre particulares y familiares, visualizando una oportunidad de negocio, quien en su momento el señor Rogelio Rubén Ángeles Hernández se integraría al proyecto para así juntos poder impulsar la creación de una nueva empresa.

Así es como surge la necesidad de estructurar el plan de negocios, contemplando objetivos, posibles panoramas y todo lo necesario para poner en marcha la compañía denominada BÁAXAL S.R.L. de CV, organización

formalmente constituida, con ello se pretende cubrir la mayor parte del Estado de México y distrito federal, ofertando el servicio de renta de equipo de audio e iluminación, a todo tipo de eventos sociales.

¿Qué necesidad satisface la Idea?

La empresa nace para satisfacer la demanda de todas aquellas personas que realicen algún evento social donde requieran de un equipo de audio sofisticado y de personal calificado para amenizar sus reuniones.

Aun contando con una importante crisis económica el ser humano siempre tendrá la necesidad de socializar, entretenerse y divertirse, los eventos sociales que requieren audio e iluminación son una gran oportunidad para cubrir tales necesidades.

Nombre, logo y slogan

El nombre hemos asignado a nuestra empresa es BÁAXAL SA DE CV. La palabra Báaxal, proviene del maya; "juguete", "juego", "divertir". Para nosotros es la forma de divertirse y relajarse a través de la música, sintiendo ritmos únicos y placenteros al oído.

¿Por qué el nombre BÁAXAL?

La gran mayoría de las empresas que apenas inician han adoptado una cierta tendencia a usar palabras en inglés como nombre comercial, razón por la cual buscamos ser algo diferente a lo común, usando una palabra que nos identifique y se relacione con nuestra cultura.

Logo

El logo identifica a un nuestro negocio en su forma más simple, es nuestro símbolo, bandera y firma, nos servirá para diferenciarnos de nuestros competidores a simple vista.

BÁAXAL 

Imagen

En ella transmitimos la percepción que tendrá el público hacia la empresa, para este fin usaremos diversos medios, desde las tarjetas de presentación hasta en los mensajes publicitarios masivos.

BÁAXAL 
Entretención auditiva.

La imagen lleva el nombre comercial de la empresa y debajo de ella una frase que puedan relacionar fácilmente las personas con el giro al cual nos dedicamos, así mismo el sol saliendo de lado derecho va de cierta manera dirigido a los jóvenes, ya que pretendemos sea interpretado por ellos de tal forma de que sus eventos con BÁAXAL serán de calidad y durabilidad, insinuando que sus reuniones serán placenteras hasta el amanecer.

Slogan o lema publicitario

Nuestro slogan se enfoca en crear la necesidad y curiosidad por adquirir el servicio ya que pretendemos que a través del lema el consumidor se sienta atraído, al presentarles una idea que refleje un estado único de satisfacción, diversión y relajación.

Siente el momento BÁAXAL

Misión, visión y objetivos de la empresa

Misión

Ser conocidos y reconocidos por nuestra pasión, por el buen servicio, la diversidad musical e iluminación que ofrecemos para todo tipo de eventos.

Visión

Ser la empresa de mejor calidad y servicio que ofrece en el mercado la renta de equipo de audio e iluminación

Objetivo general

Emprender una organización a corto plazo que sea rentable y altamente competitiva ofreciendo un servicio de calidad de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes.

Objetivos específicos

Desarrollar un plan de negocios eficiente en base a nuestros conocimientos obtenidos en la licenciatura y experiencias previas.

Implementar estrategias mercadológicas que impulsen a la entidad para generar un impacto positivo.

Valores de la empresa

Los valores por las que se rige nuestra empresa son honestidad, responsabilidad, puntualidad y calidad, mismos que nos harán ser diferentes y únicos,

contribuyendo al cumplimiento de la misión y así proyectar nuestra ética, confiabilidad y seguridad que ofrecemos al consumidor y público en general.

- ✓ **Honestidad:** orientado a todo el personal de la empresa, así como nuestros clientes y proveedores. Para nosotros promover la verdad es una herramienta esencial para generar confianza y credibilidad en la empresa.
- ✓ **Responsabilidad:** orientado a un alto sentido de compromiso, cumpliendo siempre con todas nuestras obligaciones y deberes. La responsabilidad es un valor fundamental de la organización ya que define nuestra personalidad e imagen como empresa.
- ✓ **Puntualidad:** estamos enfocados a cumplir todos nuestros compromisos en tiempo y forma, respetando siempre los tiempos y horarios establecidos para cada actividad, buscando siempre la satisfacción total del cliente, proveedores y personal, todo ello sin descuidar la calidad en el servicio.
- ✓ **Calidad:** nos distinguimos y enfocamos a ofrecer siempre una atención de primera, basada en la excelencia, misma que se convertirá en una herramienta fundamental que nos permitirá marcar la diferencia ante nuestros competidores.

Ventajas Competitivas.

- Se ofrece una atención personalizada y de calidad, con el que atraeremos clientes.
- Nuestro personal cuenta con ideas innovadoras el cual marcara la diferencia con nuestros competidores.
- Contaremos con atractivas promociones.
- Nuestro equipo tecnológico será de primera ya que los activos obtenidos serán de última generación debido a que son nuevos.
- Tendremos variedad en cuanto a géneros musicales, siendo un sonido versátil y adaptable al gusto del consumidor.

El Análisis del sector

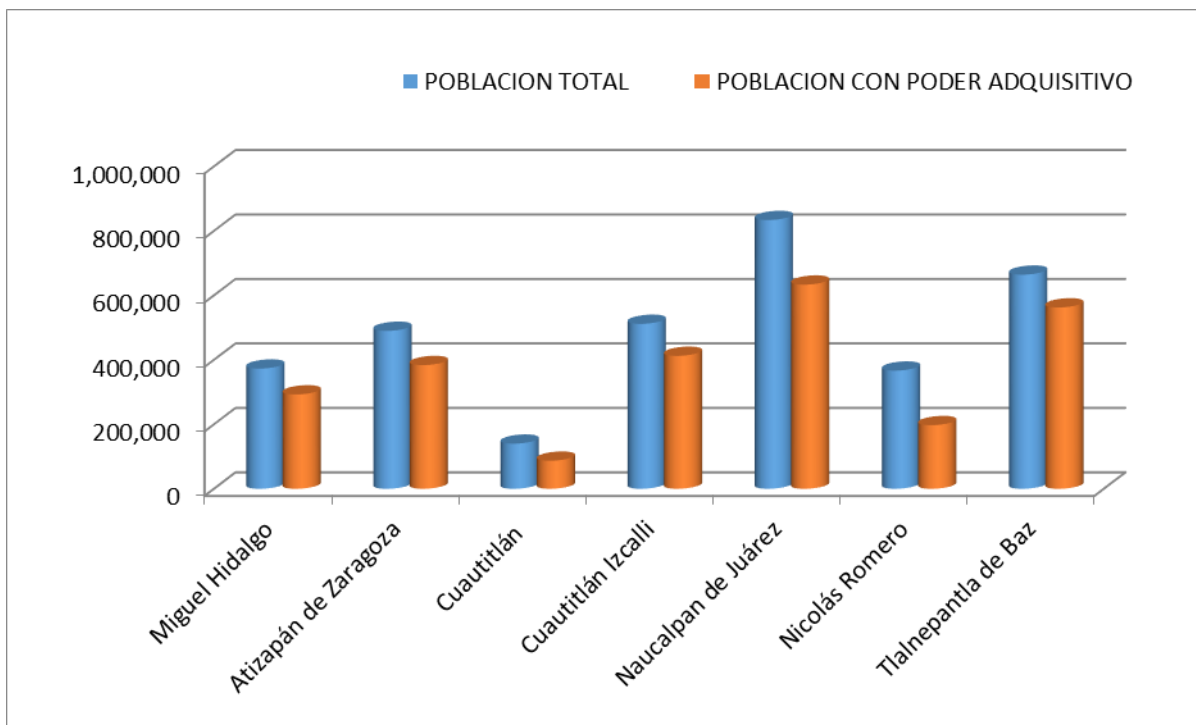
Los datos revelados por las páginas del Estado de México del año 2013 y la Delegación Miguel Hidalgo al 2010, muestran que en los municipios de Atizapán de Zaragoza, Naucalpan de Juárez, Tlalnepantla de Baz, Cuautitlán Izcalli, Nicolás Romero, Cuautitlán de Romero Rubio y la delegación Miguel Hidalgo, el porcentaje promedio de la población en estas entidades con capacidad de adquisición al servicio ofertado es del 76%, mismos que se establecen como consumidores potenciales.

Además cuentan con la infraestructura necesaria para poder brindarles el servicio, los factores a considerar son; luz, vías de acceso, caminos pavimentados, seguridad, etc.

Con estas estadísticas podemos concluir que el 76% de la población cuenta con las condiciones necesarias para el desarrollo del servicio ofertado.

	POBLACIÓN TOTAL	POBLACIÓN CON PODER ADQUISITIVO
Miguel Hidalgo	372,889	292,718
Atizapán de Zaragoza	489,937	383,746
Cuautitlán	140,059	87,102
Cuautitlán Izcalli	511,675	412,388
Naucalpan de Juárez	833,779	633,375
Nicolás Romero	366,602	197,447
Tlalnepantla de Baz	664,225	562,589

En el siguiente grafico se muestra el mercado potencial que tenemos en las zonas cercanas al negocio.



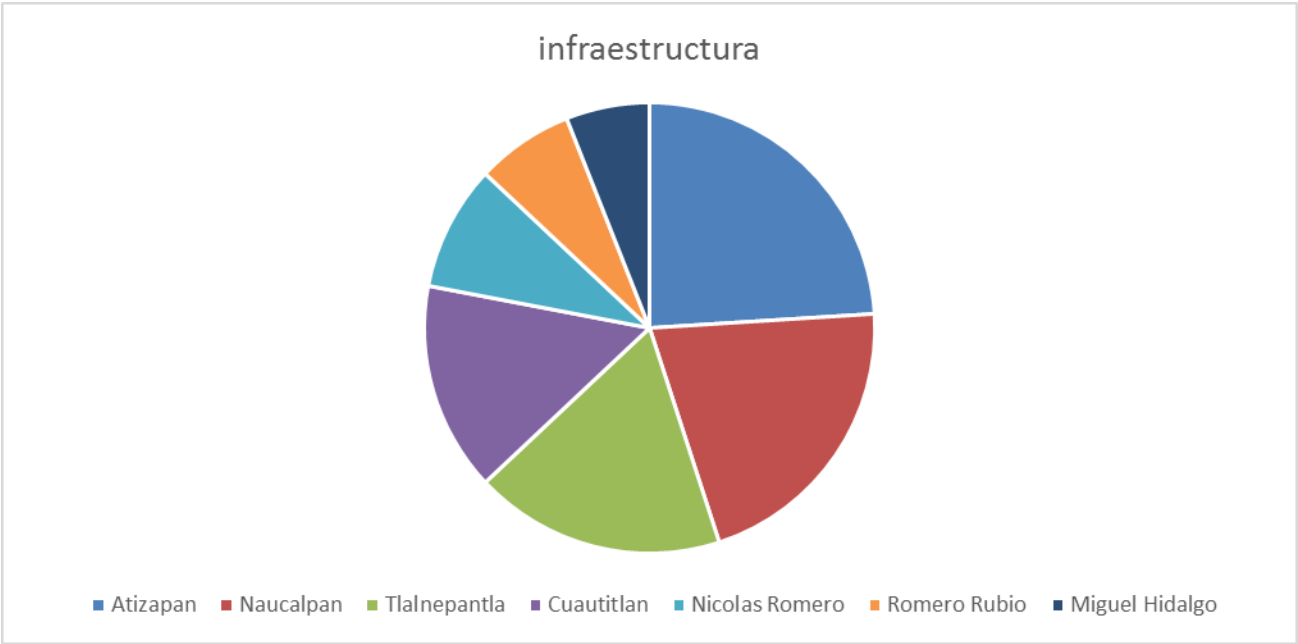
Los datos revelados por el INEGI muestran que en los municipios de Atizapán de Zaragoza, Naucalpan de Juárez, Tlalnepantla de Baz, Cuautitlán Izcalli, Nicolás Romero, Cuautitlán de Romero Rubio y la delegación Miguel Hidalgo, el porcentaje promedio de la población en estas entidades con capacidad de adquisición para el servicio ofertado es del 76% que se visualiza como consumidores potenciales.

El 69% de nuestro mercado cuenta con la infraestructura necesaria para poder brindar el servicio. Los factores a considerar son; luz, vías de acceso, caminos pavimentados, seguridad, etc.

Con estas estadísticas podemos concluir que más del 50% de las áreas que se pretenden abarcar cuentan con las condiciones necesarias para el desarrollo del servicio ofertado por este motivo tenemos un panorama más claro ya que no habrá obstáculos que nos impida realizar el servicio.

En la siguiente tabla se muestra el % de la población que cuenta con la infraestructura necesaria para el desarrollo del servicio.

Atizapan	24
Naucalpan	21
Tlalnepantla	18
Cuautitlan	15
Nicolas Romero	9
Romero Rubio	7
Miguel Hidalgo	6



El Servicio

El servicio que se planea lanzar es la renta de audio e iluminación, amenizando eventos sociales de cualquier índole. Tendrá todo lo necesario para satisfacer al consumidor de acuerdo al paquete contratado y se contará con una persona calificada para operar el equipo (DJ), así como la instalación y desinstalación del mismo.

Nuestro servicio será una pieza fundamental en las reuniones ya que desde hace años las familias mexicanas sienten la necesidad de reunirse ya sea por tradición, costumbre o por ocasiones especiales.

Además conforme el negocio crezca se prevé ofrecer una variedad más extensa de servicio, en los cuales alguno necesitara de equipo especializado, mismo que se espera adquirir en los primeros meses de la empresa como parte de una estrategia comercial.

Los servicios que se agregarán en nuestra cartera de ventas son;

- Batucada.
- Mesa de dulces.
- Renta de Carpa
- Pista de baile iluminada
- Renta de generador de energía.

La pista iluminada y la renta del generador de energía, se estima ofrecer el servicio a partir del tercer año de operaciones, debido a que representa una fuerte inversión. Los demás servicios se irán incorporando en el primer año de operaciones, de esta manera se busca diversificar nuestro mercado.

7.2 Plan de Mercadotecnia.

Investigación de Mercados

La investigación de mercados que se implementó en este proyecto fue basada en una serie de encuestas, primeramente se determinó las empresas competencia en el área donde se trabaja para determinar el tipo de mercado que abarca.

Se investigó en diferentes fuentes entre ellas el periódico Ecos, Excélsior y Publímetro que son los que si dirigen al área donde se encuentra la Matriz del negocio.

Cabe mencionar que la matriz del negocio mismo lugar donde se almacena actualmente una parte del equipo que se renta, se encuentra en: Calandria #6 en el fraccionamiento la cañada ubicado en el municipio de Atizapán de Zaragoza en el Estado de México, en los periódicos utilizados se anuncian empresas que se dedican a la organización de eventos, mismos que no son una competencia

directa para el negocio a implementar ya que no rentan el equipo de audio e iluminación en general sino que organizan eventos en los cuales utilizan proveedores de renta de equipo.

Las encuestas se aplicaron en los fraccionamientos más relevantes y de mejor nivel económico de los municipios de Naucalpan de Juárez, Atizapán de Zaragoza, Tlalnepantla de Baz, Cuautitlán Izcalli, Nicolás Romero, Cuautitlán de romero rubio y delegación Miguel Hidalgo en el Distrito Federal.

En la siguiente tabla se muestran los municipios y fraccionamientos de mayor importancia para la organización.

Municipio	Fraccionamientos		
Naucalpan de Juárez	Bulevares	Echegaray	Satélite
Atizapán de Zaragoza	Chiluca	Sayavedra	Lomas de Valle Escondido
Tlalnepantla de Baz	La Loma	Jardines de Santa Mónica	Viveros de la Loma
Cuautitlán Izcalli	Las Torres	José María Morelos	Palomas
Nicolás Romero	Benito Juárez	16 de Septiembre	20 de Noviembre
Cuautitlán de Romero Rubio	Los fresnos	Melchor Ocampo	Xhala
Delegación Miguel Hidalgo	Justino Fernández	San Agustín de las Cuevas	Parque Lira

Las áreas anteriormente mencionadas son las más importantes para el negocio ya que son las más cercanas, además investigamos cada uno de esos municipios para saber qué nivel económico tienen.

Naucalpan.

Se caracteriza por ser uno de los municipios con mayor poder adquisitivo. Nos interesa abarcar este municipio principalmente en los fraccionamientos de clase media-alta, entre los cuales se encuentran Ciudad Satélite, Lomas Verdes, Echegaray, La Florida (frente a las Torres de Satélite, Lomas de Tecamachalco, Lomas del Hipódromo o Jardines de San Mateo).

Atizapán de Zaragoza.

Es un Municipio urbanizado y densamente poblado, están instaladas diversas industrias y empresas de servicio. Existen 98 colonias y 55 fraccionamientos de niveles de ingresos altos, medios y bajos, con amplias zonas comerciales.

Tlalnepantla de Baz.

Tlalnepantla por su nivel de industrialización y número de empresas (más de 2000), es considerado como uno de los municipios que más aportan al PIB (Producto Interno Bruto) nacional y estatal.

Además de ser un municipio industrializado, mantiene un alto porcentaje de comercios y crece en lo turístico con más de una decena de grandes hoteles de 5 estrellas. Entre sus comunidades existen distintos niveles sociales y económicos, como la Unidad el Rosario, la colonia Vista Hermosa, el pueblo de Xocoyohualco y los fraccionamientos: Magisterial Vista Bella, Jardines de Santa Mónica, Viveros de la Loma, Electra, Lomas Bulevares, Valle Dorado, Las Arboledas, Club de Golf Bellavista, Jardines de Bellavista, entre otros.

Es por ello que Tlalnepantla es un municipio con alto potencial económico y de marketing, debido a su afluencia poblacional.

Cuautitlán Izcalli y Cuautitlán de Romero Rubio.

A consecuencia del desarrollo de nuevos transportes como el tren suburbano que conecta a Cuautitlán con el D.F. atravesando por Cuautitlán Izcalli y la inversión de empresarios en los nuevos centros comerciales este municipio que hace tan solo algunos años tenía un ritmo de vida tranquilo, hoy en día se ha convertido en parte de la mancha urbana. En la actualidad, casi el 75% de la gente trabaja en otras localidades cercanas, como Ciudad Satélite en Naucalpan y el Distrito Federal al ser un municipio con gran cantidad de habitantes e industria es una oportunidad para nuevos negocios.

Nicolás Romero

Es un municipio muy cercano a Atizapán de Zaragoza y de igual manera cuenta con bastantes habitantes e industria, se encuentra el campus Valle de México de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Delegación Miguel Hidalgo

Es importante debido a la gran cantidad de vialidades principales vialidades como Ejército Nacional, Marina Nacional, Circuito Interior, Calzada de Legarías, Cuitláhuac, Mariano Escobedo, Paseo de la Reforma, Paseo de las Palmas, Periférico Poniente, Constituyentes, Parque Lira, Río San Joaquín, Calzada México-Tacuba, ahí mismo se ubican lugares importantes para la ciudad y el resto del país, como la Residencia Oficial de Los Pinos, el Castillo de Chapultepec, el Auditorio Nacional, el Centro Cultural del Bosque, el Museo Nacional de Antropología, el Museo de Arte Moderno, el Museo Rufino Tamayo, el Museo Nacional de Historia y el histórico Chapultepec. Todo esto nos indica la gran

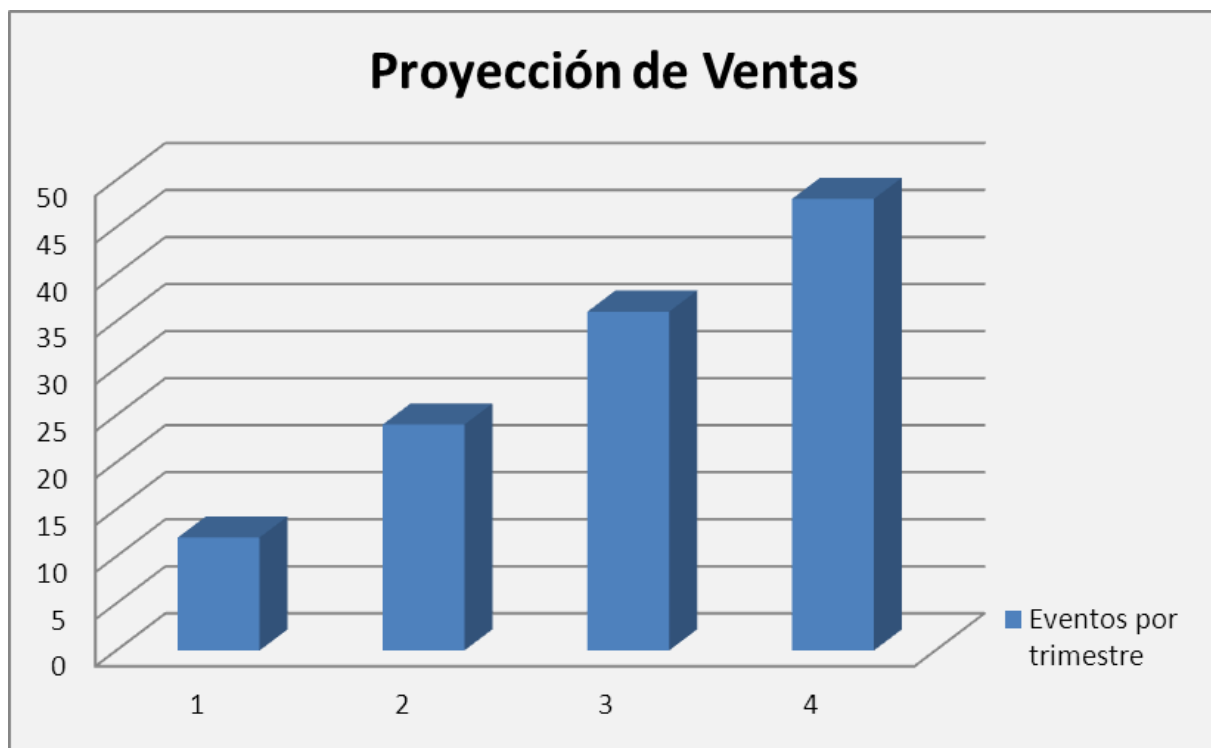
cantidad de habitantes y empresas así como la gran oportunidad de colocar anuncios que nos hagan publicidad.

La Demanda

De acuerdo a lo que se analizó en la investigación de mercados, la demanda del servicio de alquiler de equipo de audio e iluminación se determinará la demanda potencial que este servicio pueda tener calculando el número de eventos que se realizan semanalmente en las áreas determinadas de Naucalpan, Atizapán de Zaragoza, Tlalnepantla de Baz, Cuautitlán Izcalli, Nicolás Romero y la delegación Miguel Hidalgo.

Se investigó que en el Estado de México hay un promedio de 593 lugares para celebrar eventos sociales o de convenciones. Se estima que en las áreas que se determinaron del Estado de México en la investigación de mercados se realizan un promedio de 50 eventos a la semana en el año 2015 incluyendo eventos en lugares especiales (Salones, Haciendas, Jardines, etc.) y eventos privados en casas particulares, se necesita el alquiler de audio e iluminación para todos los eventos sociales o de convenciones que se realicen, muchos lugares que se rentan para este tipo de eventos cuentan con el equipo, sin embargo en la mayoría de ellos no se limita a los anfitriones del evento o las personas que contratan el lugar para que renten el lugar con todos los servicios incluyendo el equipo de audio e iluminación por lo cual pueden llevar su propio proveedor.

Por el momento se podrá cubrir un máximo de dos eventos a la vez, siempre y cuando el servicio no exceda más de 100 personas por evento.



Se muestran la estimación de los eventos por trimestre durante los primeros 9 meses de operaciones.

Se prevé que en los tres primeros meses se cubra un total de 12 eventos y para el siguiente trimestre se duplique la demanda, así hasta el último trimestre del año donde se estima se abarquen 48 eventos.

La Competencia.

Se conoció a la competencia gracias a las redes sociales, obteniendo comentarios de los clientes y se visitaron las páginas webs de los competidores esto nos fue útil ya que nos proporcionaron mucha información y además nos sirvió para identificar oportunidades ligadas de la adaptación del mundo online.

Visitamos a nuestros principales competidores y realizamos una tarea de observación con un guion preparado, en donde se observaron distintos factores que a continuación se detalla;

- Zonas que abarcan para dar el servicio.

Encontramos que muchas empresas que se dedican a dar servicio abarcan cualquier área pero elevan su precio con una cuota de hasta \$500 pesos extra si la localidad del evento a contratar se ubica a más de 30 km del proveedor.

- Paquetes que manejan.

Este es resumen del paquete más común que se renta.

Audio profesional amplificado
Dos bafles activos de 15 pulgadas
Dos tripies para bafle
Mampara iluminada
Mezcladora equipo dj para combinar géneros musicales
Dj profesional que manipulara el equipo con música a tu elección
Micrófono Inalámbrico
Sistema de iluminación
Incluye instalación

- Equipo que rentan por separado.

Únicamente iluminación, comentaron varias empresas que no rentan audio para evitar el mal uso que se le pueda dar, en el caso de la iluminación esta ya se encuentra programada para evitar se manipule por otra persona.

- Cargo adicional por la distancia del evento si se encuentra fuera del mapa de cobertura.

El promedio es de \$500

- Equipo que manejan.

El equipo más común es peavey y JBL

- Otros servicios que ofrecen.

Banquetes, suvenires, fiesta con espuma, disfraces, gorros etc.

- Personal a carga de la instalación.

Equipo para 50 a 100 personas de audición: 2 personas

Equipo para 100 a 200 personas de audición: 6 personas

- Seguro que se ofrece en caso de lluvia o baja de energía eléctrica.

Contratación de planta de luz y carpa con un cargo adicional.

Carpa \$3000 pesos para máximo 80 personas.

Planta de luz \$800 para máximo 2 horas de servicio en uso.

- Repertorio musical que ofrecen.

Toda la variedad que se solicite en el momento.

Los elementos que se tomaron en cuenta con nuestros competidores para llegar a los datos anteriormente mencionados, son los siguientes;

- Precios
- Tráfico de clientes.
- Tipología y perfil de clientes.
- Reputación y satisfacción de la clientela.
- Sistema de venta.
- Dimensión y aspecto del local.
- Atractivo de la calle.
- Horarios de apertura.
- Antigüedad.
- Número de empleados.
- Presencia de los dueños.
- Proveedores con los que trabaja.
- Capacidad económica

- Los competidores más relevantes y el porcentaje de mercado que abarcan

Se contactó a la competencia más importante dentro de las zonas que abarcamos y en base a un Speech elaborado se obtuvo la información.

Speech

Buenas días/tardes/noches

Soy una persona interesada en contratar servicio de equipo de audio e iluminación

Tengo la idea que entre más experiencia tenga la empresa que vaya a contratar mejor servicio es el que va a ofrecer.

¿Aproximadamente cuantos servicios al mes tiene contratados?

1. Ilumcreativa 11 eventos semanales
2. djtechand 9 eventos semanales
3. Inspiracioneventos 8 eventos semanales
4. procolor 7 eventos semanales
5. decorazlounge 6 eventos semanales
6. audiologic 4 eventos semanales
7. antroentucasa 3 eventos semanales
8. audiofiestas 2 eventos semanales

El promedio de los eventos es de 50 semanales que cubren el 100% de eventos vendidos en las zonas que deseamos cubrir y son vendidos por la competencia más importante, en base a ello se muestra el mercado que abarcan.

1. Ilumcreativa 9.5%
2. djtechand 9%
3. Inspiracioneventos 8%
4. procolor 7%
5. decorazlounge 6%
6. audiologic 4.5%
7. antroentucasa 3.5%
8. audiofiestas 2.5%



Estudio de Mercado

Nuestro estudio de mercado se realizó con una encuesta en las zonas de Naucalpan de Juárez en los cuales se visitó los salones de eventos más relevantes entre ellos el Salón coronado y puerta grande así como el centro de convenciones Ciudad satélite y en la zona de Atizapán Zaragoza las visitas fueron al salón Big ben ubicado a un costado del rodeo Santa Fe.

Objetivos del Estudio

1. Encontrar que tanta demanda puede tener el negocio a implementar.
2. Determinar lo que hace fuerte a la competencia.
3. Contar con los servicios más buscados por el consumidor.
4. Cubrir las áreas de servicio con mayor demanda.
5. Establecer precios de servicios competitivos.
6. Contar con una distinción que haga recordar la calidad del servicio.
7. Determinar cuál es el equipo más apto para dar el servicio.

La Encuesta.

Objetivo de la encuesta:

Nosotros nos vimos obligados en crear una encuesta y aplicarla a diferentes personas para obtener información de diferentes opiniones y resolver algunas

dudas del servicio que buscamos ofrecer, así mismo tratar de ofrecer lo que más demanda tenga.

Speech de encuesta:

Buenos días / tardes o noches: sólo deseo saber si cuenta con unos minutos para apoyarnos en contestar unas preguntas relacionadas con una empresa que se desea crear.

Si/No

Nosotros queremos poner en marcha una empresa que se dedique al alquiler de equipo de audio iluminación para todo tipo de eventos sociales tanto para empresas como para particulares por lo cual estamos haciendo una encuesta para poder iniciar con las mejores condiciones posibles

Nota: tal encuesta se aplica a las zonas que se desea ofrecer el servicio.

1-¿A usted le gusta acudir a eventos sociales? sí o no y porque.

2-¿Existe algún género musical que más le agrada? ¿Cuál o cuáles serían?

3-¿Cuando acude algún evento social que es lo que espera del audio e iluminación contratada?

4-¿Cómo prefiere que el audio se reproduzca, en volumen alto, medio o bajo?

5-¿Cuando escucha algún tipo de género musical, busca cantar, bailar o sólo escuchar?

6-¿Usted ha tenido necesidad de contratar servicios de alquiler de equipo de audio iluminación para algún evento en su domicilio?

7-¿Qué tipo de servicios complementarios busca cuando acude algún evento social?

8-¿Qué aspectos le han desagradado cuando ha acudido a algún evento social y o ha contratado algún servicio de esta índole?

9-¿Qué tipo de iluminación ha visto que le haya llamado la atención?

10-¿Qué tipo de servicio le ha gustado más en los eventos que acudido como por ejemplo: DJ o grupo de música versátil o algún instrumentalista o solista o guitarrista o mariachi?

Con la encuesta obtuvimos conclusiones más concretas, mismas que nos brindaría un panorama más amplio en cuanto a gustos y preferencias del consumidor, con ello se pretende adaptar el servicio con base a lo que el cliente desea. Entre las conclusiones a las que llegamos son las siguientes:

La investigación se realizó por medio de encuestas y se determinó también que el mercado más importante económicamente hablando está en Naucalpan de Juárez y Atizapán de Zaragoza, en los fraccionamientos que se determinaron como un sector económicamente alto.

Se concluye que la gente busca música de tipo versátil, también que a muchas personas les agrada el género de música grupera o estilo banda nortea.

Por otro lado se llegó a la conclusión que a los jóvenes entre 12 y 24 años buscan música electrónica, Los adultos entre 28 y 40 años buscan música tipo disco y además las personas tiene por lo menos un festejo al mes de diferente índole, como son los cumpleaños de algún familiar, cumpleaños propio o también algún compromiso como boda, 15 años, graduación, primera comunión, bodas de oro, bodas de plata, alguna graduación de solo fin de curso, el día de las madres, día de la mujer, día del niño, el día del padre, alguna carne asada etc.

En general todas las personas buscan contratar servicios por medio de una banquetera que ya les está ofreciendo un salón de eventos, con sillas, mesas, bufet, meseros, comida, estacionamiento y valet parking, esa misma empresa se dedica a contratar el servicio de renta de equipo de audio e iluminación que es el servicio que nuestra empresa otorga pero también estas personas contratan el servicio por su propia cuenta haciendo los compromisos en su casa o en algún lugar de su preferencia.

En las encuestas realizadas se determinó que la gente busca el alquiler de equipo de audio iluminación para las fiestas que hacen entre particulares en casas y aquellos que se requieren para eventos sociales en salones donde necesitara el alquiler del mismo.

También se logró determinar que el género musical será versátil ya que las encuestas se realizaron a diferentes tipos de personas en edades y eso no será problema para el negocio ya que se contará con equipo y la versatilidad de música a solicitud del cliente en el momento.

Resultados

Se encuestaron a 30 personas

- Respuestas pregunta # 1

6 personas dicen que no

24 personas dicen que si

- Respuesta pregunta # 2

12 personas prefieren banda

6 personas prefieren electrónica

4 personas prefieren reggaetón

8 personas prefieren salsa

- Respuesta pregunta # 3

30 personas quieren calidad y mucho entretenimiento (Asegurar que pueden bailar)

- Respuesta pregunta # 4

18 personas volumen alto

8 personas volumen medio

4 personas volumen bajo

- Respuesta pregunta # 5

22 personas prefieren bailar

6 personas prefieren cantar

2 personas prefieren escuchar

- Respuesta pregunta # 6

16 personas han requerido servicios en su domicilio

14 personas no han requerido servicios en su domicilio

- Respuesta pregunta # 7

10 personas les gustaría karaoke

14 personas les gustaría souvenir

6 personas les gustaría fiesta de espuma

- Respuesta pregunta # 8

15 personas molestas porque no reproducen música para bailar

6 personas molestas porque el Dj habla mucho con el micrófono

9 personas molestas por fallas técnicas

- Respuesta pregunta # 9

19 personas les gustan la iluminación con láser color verde y/o rojo

4 personas les gustan la iluminación tipo disco incluyendo espejos

7 personas les gustan la iluminación de diversos colores

- Respuesta pregunta # 10

15 personas prefieren Dj

4 personas prefieren Grupo de música versátil

2 personas prefieren Solista

9 personas prefieren Mariachi

Promoción del Servicio.

A menudo las compañías contratan empresas de publicidad, nosotros buscamos desarrollar anuncios efectivos y propios que posiblemente se lleguen a instalar

contratando el servicio de instalación con proveedores. Nosotros deseamos además implementar distintos métodos publicitarios económicos.

A continuación se enlistan los métodos a utilizar para poder promocional el servicio que se desea, cabe mencionar que no todos los métodos se utilizaran en el mismo momento sino conforme la empresa vaya creciendo en ventas y logre ser rentable.

1. Se considera contar con promotores de ventas, que se les retribuya con comisión sobre ventas, estos promotores solo ganaran por comisión y se les apoyara eventualmente con algunos gastos de transporte que serán absorbidos por nosotros con dinero de otros ingresos personales sin involucrar el capital de la empresa. Los promotores reportaran directo al gerente/director de la empresa todas las prospecciones que se tengan y se apoyara a tal promotor para cerrar las ventas.

2. Utilizar como método publicitario cualquier forma pagada de presentación y promoción como anuncios en espectaculares. La cotización más económica encontrada fue con el proveedor ANUNCIARTE S.A de C.V quien nos envió la siguiente información.



TARIFA MENSUAL

Desde

\$20,000.00

Hasta

\$50,000.00

3. Promover ventas ofreciendo a amigos, familiares, conocidos, vecinos que logren cerrar la venta de alguno de los paquetes de servicio que ofrecemos y al contar con el contrato firmado se les dará el 50% de comisión por venta y al concluir el servicio se depositara el otro 50% de comisión de un total del 10% como máximo de comisión por venta del paquete de servicio vendió. La diferencia con el punto número 1 sobre contar con promotores es que no contarán con contrato ni se les apoyara con gastos de transporte etc.

4. Se imprimirá en tamaño carta a color anuncios publicitarios de la empresa que se colocaran en negocios locales como:

- Papelerías
- Tintorerías
- Carnicerías

- Tiendas de abarrotes
- Tlapalerías
- Purificadoras de agua
- Verdulerías
- Panaderías
- Peluquerías
- Restaurantes de comida corrida

Se eligieron los negocios enlistados arriba ya que son negocios que comúnmente se encuentran cerca de fraccionamientos, conjuntos de departamentos, escuelas etc. por lo que son negocios por los que transitan muchas personas y son negocios de particulares que son atendidos y administrados por los mismos dueños que por lo regular los impuestos y rentas que pagan son bajos y hablando con ellos autorizan sin fin de lucro que nos anunciemos pegando hojas tamaño carta que anuncien nuestros servicios.

5. Blog publicitario sin costo en la página de blogger.com. Este es un método para anunciarnos muy efectivo y gratuito, el crear un blog no tiene costo en tal página web, el blog es como una página de internet pero se diferencia principalmente porque la dirección para visualizarla no tiene como dominio el nombre personalizado de quien genero tal blog pero eso para nuestra empresa no es problema pues inicialmente solo deseamos ser conocidos e invertir lo menos posible en publicidad. En este blog se plasmara los paquetes de servicios a ofrecer con sus precios y teléfonos de contacto y la dirección de tal blog se podrá plasmar en tarjetas de presentación, hojas tamaño carta, flyers, anuncios en la calle como espectaculares etc.

6. Anuncio en periódico Publmetro y periódicos locales en páginas internas con un precio de \$800 media página por día.

7. Grupo de ventas en Facebook sin costo por la creación y carga de archivos fotos música y vídeos para su presentación.

8. Tarjetas de presentación y flyers con un costo de \$2300 mismos que se implementarán entregando estos en las instituciones educativas más cercanas con el objetivo de organizar fiestas de fin de semestre fin de año fin de curso.

Este sistema para promover el servicio es el que primeramente se implementara debido a que es el más económico, el sistema consiste en regalar publicidad en forma de folleto, flyer o tarjeta de presentación principalmente en las instituciones educativas entregando a los estudiantes al ingresar o al salir de la institución.

Este es un ejemplo de flyer:



Fijación y Políticas de Precio

Los precios que tienen los productos y servicios que las empresas ofrecen están fijados por diversas circunstancias, existen algunos productos que los negocios pueden vender al precio que deseen sin problema alguno con la profeco por ejemplo hay personas que pueden tejer suéteres a mano y venderlos a precios que para el consumidor puede parecer tanto económico como caro pero el precio fue fijado por quien creo tal articulo pues esa persona dedico tiempo y trabajo y a su esfuerzo le coloco un precio, también hay precios como el kilo de tortilla que está regulado y este no se puede mover.

En el caso del equipo de audio e iluminación que se pretende rentar como servicio el precio se puede manipular fácilmente pues existen diferentes variantes para determinar y explicar porque se determinaron tales precios en los paquetes de servicio como por ejemplo el equipo que se cuenta, si la inversión de tal equipo fue elevada por su calidad , la experiencia, profesionalismo del personal que opera el equipo al cual le llamamos Dj, el equipo de iluminación invertido también es una variante del precio pues existe equipo importado o equipo que se puede mandar construir de forma personalizada con diversos proveedores y eso tiene otro precio, también las empresas van elevando sus precios conforme van creciendo pues entre más sean recomendados por su buen servicio más alto será el precio del mismo.

Nosotros hicimos una investigación en relación al precio que la competencia directa solicita por sus servicios, realizando un estudio de mercado, localizando a los diferentes proveedores y competencia encontrados en los teléfonos y en las páginas de los buscadores más conocidos como Google y Yahoo!, la competencia cuenta con diferentes paquetes que se muestran tanto en periódicos y en páginas de Internet.

Por otra parte es importante determinar los gastos que están involucrados para dar el servicio deseado. Se realizó una media de los precios de los paquetes más competitivos que ofrecen nuestros competidores, para posteriormente enlistar los datos y tomarlo como referencia en la asignación de nuestros precios.

Se enlistaron los costos y gastos que se genera al dar el servicio, a continuación se detallan dichos costos;

- Costo de combustible: \$14 pesos 1 litro de gasolina, rendimiento de combustible en camioneta HONDA pilot 2008 es de 7 kilómetros por litro.
- Traslado del equipo del Almacén al transporte.
- Almacenaje este es absorbido por personal interno y no tiene costo por el momento.

Con base a lo anterior se implementaran los precios para los distintos paquetes que se ofrecerán, a continuación se detallan.

1. Paquetes de audio.

- B. Audio de 20 a 50 personas con un precio de \$800 cualquier destino.
- C. Audio de 51 a 100 personas con un precio de \$1000 cualquier destino.
- D. Audio de 101 a 160 personas con un precio de 1200 cualquier destino.

2. Paquetes de iluminación

- A. Iluminación de 20 50 personas con un precio de \$400 cualquier destino.
- B. Iluminación de 51 a 100 personas con un precio de \$600 cualquier destino.
- C. Iluminación de 101 personas a 160 personas con un precio de \$800 cualquier destino.

3. Paquetes de audio e iluminación.

Audio e iluminación de 20 a 50 personas con un precio de \$1200 cualquier destino.

- A. Audio e iluminación de 51 a 100 personas con un precio de \$1400 cualquier destino.
- B. Audio e iluminación de 101 a 160 personas con un precio de \$1600 cualquier destino.

Extras

- Fuente de luz \$400 en cualquier paquete.

- Pista iluminada \$1500 en cualquier paquete.
- Servicio de seguridad \$2300 en cualquier paquete.
- Carpa de lona \$2300 en cualquier paquete.
- Procedimiento para el servicio

Características de los paquetes.

El servicio se caracteriza por la calidad de los aparatos que posee, es único por la habilidad del personal y la experiencia generada.

El servicio se hace único por el seguimiento que se le da al cliente desde el inicio que se contacta hasta el final, además el contacto que se tiene con el cliente post servicio, el cual es de vital importancia para mejorar como empresa.

Se cuentan con dos paquetes audio e iluminación y estos se pueden combinar y se le pueden agregar algunos extras.

En los paquetes de audio ofrecemos:

- Reproducir cualquier género musical que el cliente solicite.
- Regular el volumen del audio al nivel de preferencia del cliente.
- Mezclar/combinar diversos géneros musicales, el mismo género musical o no realizar ninguna combinación de géneros según lo que el cliente solicite.
- Utilizar el micrófono para fungir como anfitrión del evento si el cliente lo solicita.
- Ofrecer el servicio de karaoke por todo el tiempo contratado o por el tiempo que se desee según el cliente prefiera y tal servicio no tiene costo adicional.

En los paquetes de iluminación ofrecemos:

- Utilizar audio ritmo el cual consiste en que el movimiento de las luces sea a la par del ritmo del audio que se reproduce en el momento.
- Regular la velocidad del movimiento de la maquinaria de iluminación a una velocidad baja o alta según la preferencia del cliente.
- Utilizar luces blancas o de colores o ambas según la petición del cliente, cabe mencionar que a algunas personas les molesta alguna tonalidad o la iluminación blanca.
- Ofrecer durante el servicio de karaoke por todo el tiempo contratado o por el tiempo que se desee según el cliente prefiera la iluminación personalizada a la o las personas que estén utilizando el micrófono.

Sistema y Plan de Ventas

Actualmente se cuenta con una previa cartera de clientes pero no contiene toda la información deseada, cabe mencionar que los clientes se obtuvieron cuando el negocio operaba sin ningún plan de negocios creado previamente.

Para optimizar la administración de clientes creamos una tabla que se utilizara para poder tener toda la información conjunta y colocamos un ejemplo del llenado.

Numero de cliente	Persona fisica o moral	Teléfono	Correo electrónico	Dirección	Histórico de servicios contratados	Servicios de su preferencia	Quejas y sugerencias
Ejemplo	Ejemplo	Ejemplo	Ejemplo	Ejemplo	Ejemplo	Ejemplo	Ejemplo
1	Aluminios industriales	53000000	aluminios@hotmail.com	Calle: Álamos col Naucalpan	Luz y sonido	Sugerencia Sonido con menor volumen	

Toda la información anterior se administrara debidamente y siguiendo las políticas de privacidad esta información es de gran utilidad para dar a conocer paquetes y promociones que posteriormente se estará ofertando y lograr contacto con nuevos clientes y recomendación por parte de los actuales.

Adicional a lo anterior se armara un expediente por cada cliente que se prospecte para darle seguimiento a su solicitud hasta concretar la venta de algún paquete de servicio, a continuación se muestra la información de cada expediente:

1. Contacto con el cliente:

El cliente nos contacta por medio de una recomendación personal.

El cliente nos contacta localizando nuestra información por medio de periódico local.

El cliente nos contacta localizando nuestra publicidad en Facebook.

El cliente nos contacta encontrando información acerca del renta de equipo de audio e iluminación en blogs gratuitos de consulta.

2. Determinar lo que el cliente desea:

Escuchando sus necesidades, es importante saber si el cliente ha contratado servicios similares al que se ofrece con el objetivo de mejorar cualquier oferta que el cliente haya recibido por parte de la competencia.

3. Seleccionar la mejor opción para el cliente:

A petición del cliente el paquete que más se acople a sus necesidades de no encontrar un paquete previamente armado ofrecer la opción de contratar los servicios que desee de manera individual.

4. Armar expediente del cliente:

El expediente del cliente es una herramienta muy importante para la empresa, sirve para poder darle seguimiento a la solicitud inicial del cliente, para contactar al cliente post servicio y así escuchar sus quejas y sugerencias mismas que nos ayudarán a mejorar el servicio.

Por otro lado es importante este expediente para tener la información personal del cliente, cabe mencionar que al momento de que se contrate el servicio deseado el cliente firmará nuestro aviso de privacidad con el objetivo de que todos los clientes que tratemos se encuentren tranquilos teniendo la certeza de que su información será tratada de manera confidencial.

La información personal del cliente como nombre completo dirección teléfono de preferencia para su contacto correo electrónico inicialmente será utilizada para cualquier situación relacionada con el servicio que contrate si está de acuerdo en que se le envíe por correo relacionada a las promociones que se puede manejar.

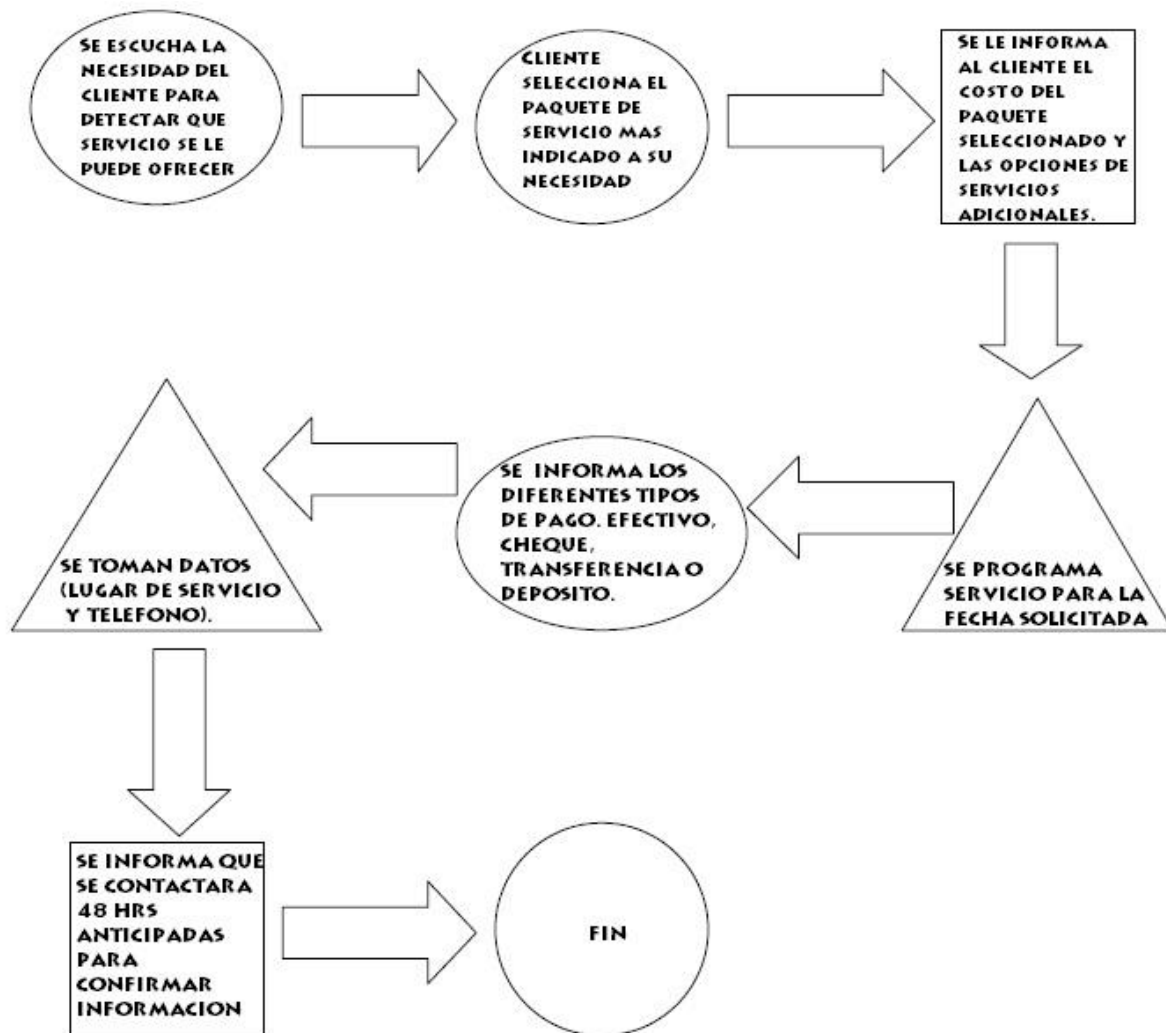
Características del expediente del cliente.

Nombre completo, teléfono fijo, casa u oficina, correo electrónico, horario de preferencia para ser contactado, dirección particular opcional, servicios de su preferencia y método de pago. Histórico de servicios contratados.

5. Confirmación del servicio

Para lograr ser una empresa de servicios de calidad se contactará al cliente por el medio de su preferencia días u horas antes según su solicitud con el objetivo de confirmar el servicio que contrato además esta confirmación de servicio es una oportunidad de venta de servicios o paquetes adicionales que le pueden interesar el cliente de última hora mismos que posiblemente lo hagan sentir seguridad.

Proceso para el plan de ventas



7.3 Área operativa

Descripción del proceso

Se cuenta con procesos que describan a grandes rasgos los pasos a seguir para la colocación y traslado del equipo en cualquier evento, esto nos permitirá homologar la operación con todo el personal de la empresa, así como el cuidado del activo durante la operación, estos procesos son sujetos a modificaciones si la operación lo requiere con el objeto de eficientar el servicio.

Tecnología, Equipo e Instalaciones.

Tecnología y equipo

1. Contamos con Iluminación led.

Al escuchar la palabra led tal vez podemos imaginar que es muy pequeña por el tamaño de los focos led pero cuando una gran cantidad de estos pequeños leds

se unen logramos una iluminación impresionante además de que consume poco voltaje y cabe mencionar que de excelente calidad ya que se puede realizar una fusión de colores los cuales se vuelven audiorítmicos y cuando la música se escucha la iluminación led sigue ese beat del sonido y la fiesta nunca se detiene. Y se caracteriza por ser un sistema de iluminación perfecto para todo tipo de evento.

2. Iluminación robótica

Además de ser un tipo de iluminación impresionante es sistema de iluminación inteligente ya que de acuerdo al sonido que se capte tendrá movimiento el cual previamente fue configurado para darle vida a tu evento siempre con elegancia pero sobretodo con tecnología. Sistema de iluminación excelente para eventos masivos o sociales, obras de teatro y conciertos.

3. Iluminación laser

Cuando tú buscas simular un antro en tu casa o realizar un evento con alguna temática en especial, la iluminación laser es perfecto para lograr tu objetivo, siempre hace brillar tu evento dándole ese toque especial y jamás pasara de moda.

4. Máquina de humo

Contamos con este aparato, cabe mencionar que es un servicio adicional debido a que no a todas las personas les agrada tal máquina, este aparato genera un vapor denso cuyo aspecto se asemeja al del humo o la niebla, estas máquinas de humo generalmente producen el humo vaporizando agua mezclada con un fluido basado en el glicol o el glicerol, un líquido muy usado es la glicerina.

Para generar el humo de esta manera se inyecta el fluido sobre una base caliente que hace que se evapore rápidamente. Cuando el vapor resultante entra en contacto con el aire exterior frío se genera la niebla artificial. También se puede producir el humo por atomización de aceite mineral.

En el cine usualmente son usadas para crear efectos de humo en películas generalmente de terror. También son usadas frecuentemente en decoraciones de Halloween, como casas encantadas o bosques. Además son muy usadas en fiestas como parte de la decoración y para dar más a visualizar los rayos láser, luces led entre otras cosas este aparato combinado con las luces led o laser mencionado arriba dan un excelente espectáculo.

5. Audio convencional

Un audio convencional va desde la renta de un par de bocinas amplificadas o pasivas, un par de bafles de 15" a los cuales se les puede conectar un micrófono o se pueden conectar a una mixer o consola de audio y son excelentes para eventos pequeños o conferencias pequeñas, debido a la alta fidelidad de marcas reconocidas como JBL, Behringer, Audiobahn con las que contamos, el plus que

cuenta este equipo es que se puede mover fácilmente y se le puede conectar lo que el cliente desee.

6. Audio para eventos sociales

Una boda, unos xv años, una graduación, un cumpleaños, un bautizo, una reunión de amigos, un aniversario, un fin de año y cualquier tipo de fiesta debe de tener música la cual se escuche de un excelente equipo de sonido.

Contamos con la renta de equipo de audio perfecto para tu fiesta ya que dependiendo a la cantidad de invitados, el tipo de lugar y el tipo de evento definimos el equipo de audio que podemos ofrecerte para lograr la calidad que merece tu evento.

7. Audio para eventos corporativos y empresariales

Siempre buscando satisfacer a nuestros clientes sabiendo que una empresa debe de mostrar una imagen de calidad y por supuesto elegancia y que mejor que mostrarlo en un evento donde se presenta una fecha importante.

Y como sabemos esa importancia, contamos con el equipo de audio perfecto para lograr el cometido de ese evento corporativo o empresarial siempre resaltando estos 3 aspectos: calidad, elegancia y excelencia.

8. Equipo para Dj's

Un Dj debe de ser el alma de la fiesta y para poder lograrlo necesita un equipo de calidad y porque sabemos lo importante que es esto para ti contamos con renta de cabinas Pioneer, Denon y Numark con reproductores y mixers en excelente estado.

Todo nuestro equipo de audio consume energía casera de 110V.

Ofrecemos diversos paquetes y nuestros precios son bajo cotización de acuerdo a las necesidades de cada evento.

Instalación de equipo de audio e iluminación

- Objetivo.

Optimizar la instalación del equipo para brindar ahorro de tiempos y movimientos y así mantener el equipo en buenas condiciones y exponer ante el consumidor el profesionalismo y calidad con el que se trabaja.

- Medidas de seguridad.

1. No instalar en zonas de humedad
2. No instalar en zonas susceptibles a derrumbes.
3. Ubicar las zonas de toma de electricidad más lejanas al inmueble y a zonas que alimenten un posible incendio.

4. Instalar el equipo en zonas preferentemente planas evitando cualquier tipo de inclinación.
5. No consumir ningún tipo de bebida y/o alimento cercano a los equipos.
6. No fumar.
7. Alejar encendedores, estufas, tanques de gas.
8. No instalar equipo en bases que estén arriba del piso del lugar donde se pretende operar.
9. No encimar cables que estén conectados directamente a las tomas de corriente.
10. No instalar el equipo debajo de la iluminación del inmueble donde se encuentre.

A) Instalación de bocinas.

Condiciones.

1. Utilizar el mismo cable de conexión para las bocinas pares.
2. No utilizar ningún tipo de cinta adhesiva para unir cables.
3. Verificar que los cables de conexión se encuentren en óptimas condiciones, principalmente que estos no tengan ninguna rasgadura o rotura en el plástico de origen.
4. Verificar que los contactos de cada bocina se encuentren fijos.

B) Instalación de amplificador.

Condiciones.

1. No obstruir el ventilador del amplificador.
2. No colocar objetos pesados encima del amplificador.
3. Utilizar cables de audio con indicadores, color blanco para audio del lado derecho y rojo o negro para el lado izquierdo únicamente en todos los casos con el objetivo de evitar confusión.

C) Instalación de soportes para bocinas.

Condiciones.

1. Utilizar mismo nivel de altura para cada tubo sostenedor.
2. Utilizar gomas antiderrapantes en cada tubo sostenedor.
3. Utilizar misma medida de tornillo nivelador de altura para cada sostenedor.

D) Instalación de luces.

Condiciones.

1. Ubicar a la maquina en el espacio más cercano al resto del equipo.

2. Seguir el orden en que se indica dónde deben de ir cada uno de los cables de la máquina.
3. No colocar la maquinaria de luces encima de alguna bocina o aparato que emita vibración.
4. No colocar la maquinaria cerca de cortinas, lonas o algún objeto que alimente el fuego en un posible incendio

7.4 La Organización.

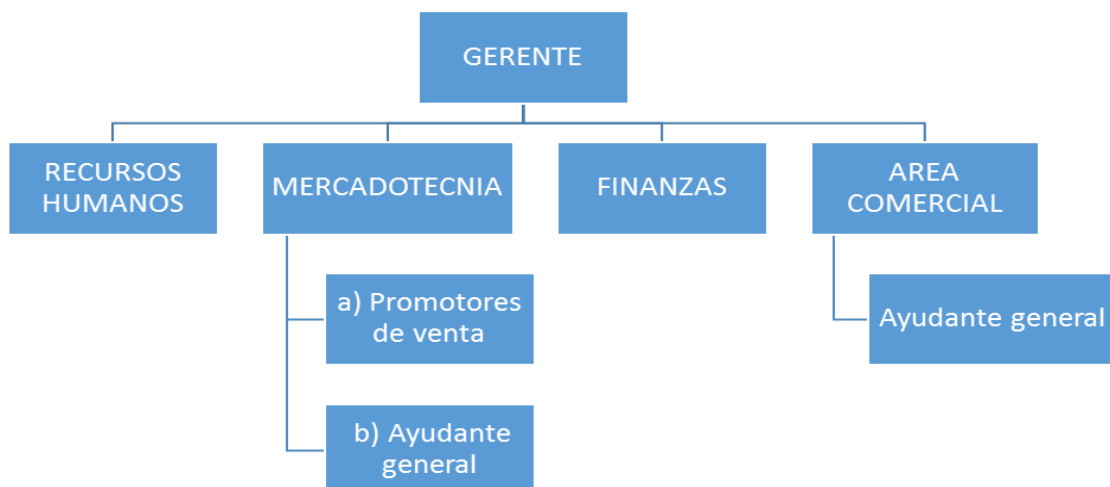
El recurso humano es de vital importancia para la empresa, ya que será parte fundamental de nuestro crecimiento permitiendo marcar la diferencia ante nuestros competidores, aunque al principio se inicie con dos colaboradores, dos promotores de venta y un ayudante general, se prevé que con el paso del tiempo lleguemos a contar con más personal.

Estructura Organizacional.

Inicialmente el equipo de trabajo solo se integrara por dos personas de planta que ocuparan diversas funciones en la organización, un ayudante general y ocasionalmente se emplearan promotores en apoyo al área de ventas.

Por el momento el ayudante general solo será contratado por honorarios y su principal apoyo será en el área operativa y en actividades de mercadotecnia. En el caso de los promotores el pago será por comisiones de acuerdo a las ventas obtenidas.

Lustración. Estructura Organizacional de Baáxal S. de R.L. de C.V. (Estructura Lineal)



Gerente

Actividades

Se encargara de atender las quejas de los clientes y proveedores por pequeñas que estas sean. Realizar laboras administrativas en beneficio de la entidad, conociendo el mercado y tomando medidas necesarias para que la empresa funcione con éxito. Con base en todo lo anterior, establecer planes de desarrollo para el negocio.

Recursos Humanos

Actividades

Contar con personal calificado y motivado, que aporte su talento para impulsar a nuestra organización a ser líder en su ramo por su calidad en el servicio y atención al cliente, administrando eficientemente al personal de la empresa, manteniendo un clima laboral propicio para ello dentro de un entorno de optimización de recursos.

Llevar acabo la capacitación y desarrollo del personal, teniendo un adecuado control organizacional, así como el cumpliendo de nuestras obligaciones ante el gobierno.

Mercadotecnia

Actividades

Desarrollar e impulsar nuestro liderazgo en el mercado implementando estrategias de promoción y patrocinios, en beneficio de la organización.

Finanzas

Actividades

Planificar, ejecutar y controlar el presupuesto de gastos, así como procesar el pago de pasivos generados, de igual forma custodiar, recaudar y distribuir los recursos financieros de manera eficiente. Proporcionar información a través de los estados financieros, manteniendo un registro contable eficiente, mediante la consolidación de inventario y la aplicación de estados financieros

Ayudante General

Actividades

Apoyo en la instalación y desinstalación del equipo, así como todo lo que se requiera para que el servicio ofrecido sea de calidad, además desempeñara

diversas funciones generales dentro de la organización para el cumplimiento de los objetivos.

Requisitos

- Saber conducir.
- Licencia de manejo tipo A vigente.
- Secundaria terminada o trunca.
- Disponibilidad de tiempo.
- Sexo indefinido.
- Edad de 18 a 25 años.

Promotor

Actividades

Apoyo total al área de ventas para el cumplimiento de objetivos y desarrollo de la organización, se encargaran de promover el servicio y crear la necesidad de compra en el consumidor.

Requisitos

- Estudios mínimos preparatoria terminada o trunca.
- Disponibilidad de horario.
- Sexo indefinido.
- Edad de 18 a 25 años.
- Facilidad de palabra.
- Alto sentido de responsabilidad.

El puesto de promotor está pensado para personas que quieran tener un ingreso extra, especialmente estudiantes por lo que no se establece un horario forzoso de trabajo, podrán administrar sus tiempos debido a que se les pagara únicamente por las ventas obtenidas.

Capacitación y Desarrollo del Personal

El reclutamiento del personal será por medio de carteles en las calles cercanas al domicilio fiscal de la organización, debido a que será nuestro centro de operaciones.

La selección del personal se ejecutara de la siguiente manera:

1. Llevar solicitud de empleo elaborada.
2. Se pedirá certificado médico.
3. Se realizará una entrevista presencial.

La contratación será de manera objetiva seleccionando a la persona que se adecue a las necesidades de la organización, se resguardara en nuestra base de datos la información de la segunda y tercera opción por precaución.

El primer año de operaciones, el contrato establecido para el personal de apoyo será por honorarios, posteriormente a este periodo se estudiara la posibilidad de cambiarlo por un contrato individual de trabajo.

El contrato para los promotores de venta será por comisión y el pago se realizara estimando la cantidad de servicios contratados. Los porcentajes de ingresos variaran dependiendo del tipo de paquete contratado por el cliente, esto es debido a que se manejan diversos esquemas en el servicio y cada uno de ellos diferirá en comisiones.

Después de un año se espera reforzar al área de ventas con una reestructuración en los promotores, aumentando el porcentaje de comisiones y creando una figura de mando con planes de desarrollo a corto plazo, de igual forma delegar mayor responsabilidad y brindarles mejores beneficios.

Capacitación

Por el momento la capacitación solo se impartirá al equipo de promotores ya que es indispensable que ellos conozcan en su totalidad los paquetes que ofrecemos, así como las características del equipo que utilizamos, ya que serán nuestra principal fuerza de ventas.

La capacitación se impartirá en cinco días con duración de seis horas por sesión. En general se impartirán cuatro temas;

- ✓ Tema 1 (Inducción a la empresa).
- ✓ Tema 2 (Estrategias de venta y atención al cliente).
- ✓ Tema 3 (Equipo tecnológico de la empresa, audio e Iluminación).
- ✓ Tema 4 (Tipos de paquetes que se ofertaran al consumidor).

En la ilustración se muestra el calendario de actividades para la capacitación, así como los horarios asignados para cada actividad.

	Día 1	Día 2	Día 3	Día 4	Día 5
8:00 a.m.	Tema 1	Tema 2	Tema 2	Tema 3	Tema 4
Descanso 11:00 a 12:00					
15:00 p.m.					

La capacitación tendrá cita en el domicilio fiscal de la organización y estará a cargo del señor Rogelio Alejandro Benítez López quien se le preverá todo lo necesario para impartirla, cabe mencionar que se otorgará una ayuda de \$400 pesos al personal de nuevo ingreso, en caso de finalizar satisfactoriamente la capacitación.

Para las demás áreas de trabajo el sistema de capacitación se implementara cuando la organización tenga a un mínimo de 20 trabajadores, para así poder especializarlos en función a sus áreas de trabajo. Al inicio de operaciones se les explicara de manera general el funcionamiento del equipo y de las distintas actividades que llevaran a cabo.

Todo lo anterior debido al inicio de operaciones, el personal con el que se empezará no necesitara tener una capacitación enfocada a una cierta área o actividad, debido a que esto provocaría gastos innecesarios, ya que tendría diversas actividades en distintas áreas.

El desarrollo de personal se llevará a cabo mediante una evaluación mensual para cada trabajador, calificando aptitudes y actitudes. Se les notificara por medio de una retroalimentación las áreas de oportunidad en las que deberán de prestar mayor atención.

Administración de Sueldos y Salarios.

La administración de sueldos y salarios se ira modificando conforme el negocio va creciendo, por inicio de operaciones se plantea contar con solo cinco personas, de las cuales dos de estas tendrán el papel de dueños y trabajadores de la organización, otra persona estará de apoyo y su salario será por honorarios, el importe del pago dependerá de la actividad que desempeñe en su momento. Las otras dos personas se desarrollaran como comisionistas en apoyo al área de ventas.

A continuación se anexa información detallada del monto a pagar por el ayudante general, cabe mencionar que el pago se realizara al finalizar la actividad asignada.

TRABAJADOR	ACTIVIDAD	PAGO POR EVENTO
Ayudante General	Volanteo y apoyo al Área de Mercadotecnia	\$120.00
Ayudante General	Apoyo operativo en eventos sociales	\$120.00

El pago que percibirán los promotores de venta dependerá en medida al tipo de paquete vendido, se le gratificara con un porcentaje de la venta obtenida y un apoyo mensual de gastos para cada promotor de \$ 300 pesos.

Se muestra la tabulación de comisiones para promotores.

TRABAJADOR	PAQUETE CONTRATADO	PORCENTAJE DE COMISIÓN
PROMOTOR	Audio (A,B YC)	8% Sobre precio de venta
PROMOTOR	Iluminación (A,B YC)	8% Sobre precio de venta
PROMOTOR	Audio e iluminación (A,B Y C)	12% Sobre precio de venta

En relación al sueldo que percibirán los dueños del negocio por su trabajo será de \$ 2 500 pesos mensuales cada uno, más prestaciones según la ley, cabe mencionar que se llegó a un común acuerdo entre ambas partes en donde se establece que el total del pago recibido será invertido en el banco o en alguno otro medio de inversión en donde nos genere intereses y el dinero este a la vista, es decir pueda ser retirado en cualquier momento y sin restricciones.

De esta manera se pretende que al paso de un año se pueda invertir el sueldo obtenido, en el activo de la empresa y con ello hacer deducible de impuestos nuestro salario y así poder reinvertirlo en la organización.

Lo anterior con la finalidad de sanear las finanzas de la empresa e invertir nuestro salario en infraestructura y activos a favor de la organización. Cabe mencionar que pasando el primer año se restructurara la administración de sueldos y salarios.

Se muestra el presupuesto anual de sueldos y salarios para el personal de BÁAXAL S. de R.L. de C.V.

PRESUPUESTO DE PERSONAL (PAGO DE SUELDOS Y SALARIOS)				
NOMBRE DEL PUESTO	Nº DE TRABAJADORES	COSTO MENSUAL POR PUESTO	PRESTACIONES (ANUAL)	COSTO ANUAL POR PUESTO
JEFATURA DE AREA	2	\$2,500.00	\$3,500.00	\$63,500.00
PROMOTORES DE VTA	2	\$1,011.50	\$0.00	\$24,276.00
AYUDANTE GENERAL	1	\$1,440.00	\$0.00	\$17,280.00
TOTAL	5	\$4,951.50	\$3,500.00	\$105,056.00

Marco legal de la Organización

Sociedad Mercantil

La organización se establecerá bajo el régimen de Sociedad de Responsabilidad Limitada con Capital Variable y estará fundada por dos socios, el Sr. Rogelio Rubén Ángeles Hernández y el Sr. Rogelio Alejandro Benitez López.

Se establecerá la dirección fiscal en el municipio de Atizapán de Zaragoza, Calandria N°6 Fraccionamiento la Cañada C.P. 52987, esto se encuentra ubicado en el Estado de México.

El Sr. Rogelio Alejandro Benítez López será quien ocupe el cargo de Dirección general, de igual manera figurara como representante legal de la empresa.

La organización existirá bajo la denominación BÁAXAL S. de R.L de C.V., misma que tendrá una vigencia indefinida con una aportación inicial de \$ 174 655 pesos, cantidad que será aportada por los socios en partes iguales, ya sea en especie o en dinero.

Enseguida se muestran los conceptos que conforman la inversión y la distribución del dinero, de igual manera la aportación que cada socio hace para cada concepto.

RESUMEN DE LA INVERSIÓN			
<i>TIPO DE INVERSIÓN/ AÑO 1</i>	APORTACIÓN DE SOCIOS		<i>INVERSIÓN TOTAL</i>
	<i>SOCIO 1</i>	<i>SOCIO 2</i>	
FIJA			
Equipo de audio e iluminación	\$11,448	\$40,500	\$51,948
Mobiliario y equipo de oficina	5,150	0	5,150
Equipo de cómputo	7,000	0	7,000
Otros activos	10,000	7,200	17,200
Otras instalaciones	5,300	0	5,300
Suma	\$38,898	\$47,700	\$86,598
DIFERIDA			
Gastos de constitución	\$4,750	\$4,750	\$9,500
Capacitación pre operativa	3,801	1,399	5,200
Publicidad pre operativa	2,700	0	2,700
Otros gastos pre operativos	3,700	0	3,700
Suma	\$14,951	\$6,149	\$21,100
CIRCULANTE			
Capital de trabajo	\$33,479	\$33,479	\$66,957
INVERSIÓN TOTAL	\$87,328	\$87,328	\$174,655

Las utilidades serán divididas en partes iguales, así como las pérdidas que se lleguen a presentar durante el ejercicio fiscal. La asamblea órgano de mando supremo será conformada por ambos socios.

El objeto de la sociedad se establece como la renta de equipo de audio, iluminación y derivados, ofertando un servicio de entretenimiento en eventos sociales.

Normatividad legal, el servicio solo tendrá como finalidad el de entretener al usuario, por ningún motivo la empresa será responsable por actos de cualquier índole que ocurran antes, durante y después del evento.

El siguiente contrato es el modelo a seguir para realizar la contratación del servicio, celebrado entre el cliente y empresa.

Contrato de Prestación de Servicios

Contrato de Prestación de Servicios que celebran, por una parte _____, Persona física o moral, a la que en lo sucesivo se le denominara "El Cliente", debidamente representado por el señor _____ y por otra parte BÁAXAL S. de R.L. de C.V., a la que en lo sucesivo se le denominara "El Proveedor", debidamente representado por el señor Rogelio Alejandro Benitez Lopez, conforme al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES

I. Declara "El Cliente":

_____ ser persona _____, de nacionalidad _____.

Que señala el domicilio en donde tendrá lugar el evento en;
_____.

Que requiere para la realización de su evento los servicios ofrecidos por BÁAXAL S. de R.L. de C.V. con el objeto de amenizar su evento social.

I. Declara "El Proveedor":

Ser una sociedad mexicana debidamente constituida conforme a las leyes mexicanas y bajo la denominación de BÁAXAL S. de R.L. de C.V., lo cual acredita con su escritura constitutiva número _____ de fecha _____ dedicarse a la renta de equipo de audio e iluminación y derivados, con el objeto de entretener al público usuario en eventos sociales.

Que cuenta con la clave de Registro Federal de Contribuyentes _____.

Que para los efectos del presente contrato señala como domicilio fiscal en Calandria N°6 Frac. La Cañada, Atizapán de Zaragoza, Estado de México, C.P. 52987.

Expuesto lo anterior, las partes sujetan sus compromisos a los términos y condiciones insertos en las siguientes:

CLAUSULAS

PRIMERA.- "El Proveedor" se obliga a prestar a "El Cliente" sus servicios con el objeto de realizar las actividades de renta de audio de equipo, iluminación y derivados, que consistente en: _____

Según se expresa a continuación:

- _____
- _____
- _____
- _____

SEGUNDA.- "El Proveedor" se obliga a desarrollar las actividades mencionadas en la cláusula primera.

TERCERA.- El presente contrato estará vigente a partir del día __ del mes de __ del ____ al día __ del mes de ____ del ____.

CUARTA.- "El Proveedor" recibirá por concepto de pago, la suma de \$ _____ (_____ PESOS 00/100 M.N.) por los servicios prestados.

QUINTA.- "El Cliente" se obliga a pagar el monto anteriormente mencionado a "El Proveedor", pagando tres días antes del evento un anticipo del 50% del pago, el resto lo cubrirá "El Cliente" al término del evento ya mencionado.

SEXTA.- Para el caso de que "El Cliente", tuviera necesidad de contar nuevamente con los servicios de "El Proveedor", se requerirá la celebración de un nuevo contrato.

SEPTIMA.- El presente contrato podrá darse por terminado anticipadamente a voluntad de cualquiera de los contratantes, previo aviso que dé al otro con 8 días naturales de anticipación, en caso contrario de no cumplir se originara una penalización de 300 pesos 00/100 M.N, para la parte que incumpla con la presente.

Leído que fue el presente contrato y enteradas las partes del contenido y alcances de todas y cada una de las cláusulas que en el mismo se precisan, lo firman por duplicado, en la Ciudad de _____ en fecha _____.

"El Cliente"

"El Proveedor"

Seguro social

Con relación al seguro social (IMSS) se dará de alta a los socios de la empresa, mismos que serán trabajadores activos de la organización, las aportaciones al IMSS las absorberá el trabajador, en este caso los socios.

Para los demás puestos, llámese ayudante general y comisionistas, durante el primer año no se les brindará seguro social, sino hasta después de la fecha señalada, una vez que sean incorporados a la nómina y pasen a ser de régimen asalariado.

El pago del ayudante general será por honorarios es decir, se le pagará por las actividades realizadas y no por una jornada de trabajo, estará sujeto como prestador de servicios independiente, a lo cual la empresa no está obligada a cubrir ningún impuesto de seguridad social, ni prestaciones laborales.

A los promotores de venta se les extenderá un contrato de comisión, es decir se reconocerán como comisionistas ya que no estarán apegados a ninguna condición de subordinación, pudiendo ejercer libremente su actividad sin estar sujetos a un horario de trabajo. Se les retribuirá bajo el esquema de comisiones, en virtud a todo lo anterior se presume que no existirá una relación laboral entre ambas partes, por ello no se hará la inscripción al seguro social.

Seguro de transporte

El seguro de la camioneta se cotizara y se contratara a mediados del siguiente año ya que por el momento cuenta con un seguro particular de auto, el importe de la póliza ya ha sido cubierto en su totalidad por el dueño de la camioneta, razón por la cual ya no será necesario contratar un seguro para cubrir el año en curso.

El seguro se encuentra actualmente contratado con Inbursa, el tipo de cobertura es amplia, con un costo de \$ 9 365 pesos. Las condiciones generales de la póliza se detallan a continuación;

COBERTURAS	PÓLIZA CON COBERTURA AMPLIA
DAÑOS MATERIALES	2% DE DEDUCIBLE
	AMPARADO
ROBO TOTAL	5% DE DEDUCIBLE
	AMPARADO
RESPONSABILIDAD CIVIL A TERCEROS	\$2,000,000 PESOS
GASTOS MÉDICOS OCUPANTES	\$500,000 PESOS
ACCIDENTES AL CONDUCTOR	\$100,000 PESOS
RESPONSABILIDAD CIVIL FALLECIMIENTO	\$4,000,000 PESOS

Cabe mencionar que por el momento se contara con una camioneta de carácter particular, debido a que por inicio de operaciones nuestro equipo de sonido no será de gran tamaño en cuanto a espacio, por lo tanto se descarta el uso de transporte de carga.

Después del segundo año de operaciones se analizara la posibilidad de comprar una camioneta de carga, dependiendo de la magnitud de la demanda y el tamaño del equipo, así mismo se estarían gestionando los permisos correspondientes para el uso de carga.

Seguro del equipo

El seguro de nuestro Activo (Equipo de audio e iluminación) se cotizo con la aseguradora Mapfre, el cual generara un costo anual de \$ 4 800 pesos, para estimar el importe a pagar y el monto asegurar, el agente de seguros nos solicita presentar las copias de las facturas de todo el equipo de audio que se desea proteger y con base a ello crear la póliza de seguro.

A continuación se detalla la cobertura de la póliza a contratar.

COBERTURAS	CONDICIONES
ROBO TOTAL	4% DE DEDUCIBLE
	AMPARADO
CATASTROFES NATURALES	4% DE DEDUCIBLE
	AMPARADO

La cotización se realizó con una estimación del valor total del equipo que se va asegurar, sobre este monto nos dieron el costo de la póliza.

Marco legal de la Organización

Sociedad Mercantil

La organización se establecerá con el régimen de Sociedad de Responsabilidad Limitada con Capital Variable y estará fundada por dos socios, el Sr. Rogelio Rubén Ángeles Hernández y el Sr. Rogelio Alejandro Benítez López.

Se establecerá la dirección fiscal en el municipio de Atizapán de Zaragoza, Calandria N°6 Fraccionamiento la Cañada C.P 52987, esto se encuentra ubicado en el Estado de México.

El Sr. Rogelio Alejandro Benítez López será quien ocupe el cargo de Dirección general, de igual manera figurara como representante legal de la empresa.

La organización existirá bajo la denominación BÁAXAL S. de R.L de C.V., misma que tendrá una vigencia indefinida, con una aportación inicial de \$ 174 655 pesos, cantidad que será aportada por los socios en partes iguales ya sea en especie o en dinero. Se muestran los conceptos que conforman la inversión y la distribución del dinero, de igual manera la aportación que cada socio hace.

RESUMEN DE LA INVERSIÓN			
TIPO DE INVERSIÓN/ AÑO 1	APORTACIÓN DE SOCIOS		INVERSIÓN TOTAL
	SOCIO 1	SOCIO 2	
FIJA			
Equipo de audio e iluminación	\$11,448	\$40,500	\$51,948
Mobiliario y equipo de oficina	5,150	0	5,150
Equipo de cómputo	7,000	0	7,000
Otros activos	10,000	7,200	17,200
Otras instalaciones	5,300	0	5,300
Suma	\$38,898	\$47,700	\$86,598
DIFERIDA			
Gastos de constitución	\$4,750	\$4,750	\$9,500
Capacitación pre operativa	3,801	1,399	5,200
Publicidad pre operativa	2,700	0	2,700
Otros gastos pre operativos	3,700	0	3,700
Suma	\$14,951	\$6,149	\$21,100
CIRCULANTE			
Capital de trabajo	\$33,479	\$33,479	\$66,957
INVERSIÓN TOTAL	\$87,328	\$87,328	\$174,655

Las utilidades serán divididas en partes iguales, así como las pérdidas que se lleguen a presentar.

La asamblea órgano de mando supremo será conformada por ambos socios. El objeto de la sociedad se establece como la renta de equipo de audio, iluminación y derivados, ofertando un servicio de entretenimiento en eventos sociales.

Normatividad legal, el servicio solo tendrá como finalidad el de entretener al usuario, por ningún motivo la empresa será responsable por actos de cualquier índole que ocurran antes, durante y después del evento.

Seguro social

Con relación al seguro social (IMSS) se dará de alta a los socios de la empresa, mismos que serán trabajadores activos de la organización, las aportaciones al IMSS las absorberá el trabajador, en este caso los socios.

Para los demás puestos, llámese ayudante general y comisionistas, durante el primer año no se les brindará seguro social, sino hasta después de la fecha señalada, una vez que sean incorporados a la nómina y pasen a ser de régimen asalariado.

El pago del ayudante general será por honorarios es decir, se le pagará por el trabajo que entregan y no por una jornada de trabajo, estará sujeto como prestador de servicios independiente, a lo cual la empresa no está obligada a cubrir ningún impuesto de seguridad social ni prestaciones laborales.

A los promotores de venta se les extenderá un contrato de comisión, es decir se reconocerán como comisionistas ya que no estarán apegados a ninguna condición de subordinación, pudiendo ejercer libremente su actividad sin estar sujetos a un horario de trabajo. Se les retribuirá bajo el esquema de comisiones, en virtud a todo lo anterior se presume que no existirá una relación laboral entre ambas partes, por ello no se hará la inscripción al seguro social.

Seguro de transporte

El seguro de la camioneta se cotizara y se contratara a mediados del siguiente año ya que por el momento cuenta con un seguro particular de auto, el importe de la póliza ya ha sido cubierto en su totalidad por el dueño de la camioneta, razón por la cual ya no será necesario contratar un seguro para cubrir el año en curso.

El seguro se encuentra actualmente contratado con Inbursa, el tipo de cobertura es amplia, con un costo de \$ 9 365 pesos. Las condiciones generales de la póliza se detallan a continuación;

COBERTURAS	PÓLIZA CON COBERTURA AMPLIA
DAÑOS MATERIALES	2% DE DEDUCIBLE
	AMPARADO
ROBO TOTAL	5% DE DEDUCIBLE
	AMPARADO
RESPONSABILIDAD CIVIL A TERCEROS	\$2,000,000 PESOS
GASTOS MÉDICOS OCUPANTES	\$500,000 PESOS
ACCIDENTES AL CONDUCTOR	\$100,000 PESOS
RESPONSABILIDAD CIVIL FALLECIMIENTO	\$4,000,000 PESOS

Cabe mencionar que por el momento se contara con una camioneta de carácter particular, debido a que por inicio de operaciones nuestro equipo de sonido no será de gran tamaño en cuanto a espacio, por lo tanto se descarta el uso de transporte de carga.

Después del segundo año de operaciones se analizara la posibilidad de comprar una camioneta de carga, dependiendo de la magnitud de la demanda y el tamaño del equipo, así mismo se estarían gestionando los permisos correspondientes para el uso de carga.

Seguro del equipo

El seguro de nuestro Activo (Equipo de audio e iluminación) se cotizo con la aseguradora Mapfre, el cual generara un costo anual de \$ 4 800 pesos, para estimar el importe a pagar y el monto asegurar, el agente de seguros nos solicita presentar las copias de las facturas de todo el equipo de audio que se desea proteger y con base a ello crear la póliza de seguro.

A continuación se detalla la cobertura de la póliza a contratar.

COBERTURAS	CONDICIONES
ROBO TOTAL	4% DE DEDUCIBLE
	AMPARADO
CATASTROFES NATURALES	4% DE DEDUCIBLE
	AMPARADO

La cotización se realizó con una estimación del valor total del equipo que se va a asegurar, sobre este monto nos dieron el costo de la póliza.

7.5 Plan de Finanzas

Aspectos financieros

La contabilidad se implementará con el sistema de tres pólizas, apoyados por el software COI, el cual permitirá llevar un mejor control de la información financiera. También se realizarán auditorías, al menos dos veces al año con la finalidad de evitar un atraso al momento de presentar la declaración anual, de esta manera se pretende tener un mejor control del sistema contable.

Gastos generales de la empresa.

En relación a las ventas se establece el cálculo de gastos que tendrá la empresa, derivado de las operaciones que se efectuarán para el cumplimiento de los objetivos, detallando los gastos de administración y ventas.

RESUMEN DE GASTOS GENERALES DE LA EMPRESA		
DESCRIPCIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Costo de Ventas	\$3,292	\$39,506
Material utilizado	1,004	12,050
Mano de obra	Costo Variable (\$1,200)	17,280
Gastos indirectos	300	3,600
Transporte(gasolina)	Costo Variable (\$ 548)	6,576
GASTOS DE VENTA	\$2,423	\$29,076
Comisiones por ventas	2,023	24,276
Publicidad	400	4,800
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$6,191	\$74,288
Sueldo administrativo	5,292	63,500
Servicios(<i>teléfono, internet, luz</i>)	499	5,988
Seguros	400	4,800
OTROS GASTOS	\$1,072	\$12,860
TOTAL	\$12,978	\$155,730

Presupuesto de ventas

Se realiza el presupuesto de los ingresos que se tendrán durante el primer año de operaciones, dichos ingresos se contemplan por la renta del servicio de audio e iluminación y otros servicios (Renta de carpa, mesa de dulces y batucada), como se menciona anteriormente se busca diversificar nuestro mercado ofreciendo una amplia variedad de servicios acorde al giro de la empresa.

PRESUPUESTO DE INGRESO (VENTAS)			
<i>TRIMESTRE</i>	<i>PAQUETE</i>	<i>VENDIDOS</i>	<i>INGRESO</i>
1	AUDIO	8	7,600
	ILUMINACIÓN	1	800
	AUDIO E ILUMINACIÓN	3	3,600
	OTROS SERVICIOS	2	4,600
	TOTAL DE INGRESOS		\$16,600
2	AUDIO	15	14,400
	ILUMINACIÓN	2	1,600
	AUDIO E ILUMINACIÓN	7	8,800
	OTROS SERVICIOS	6	8,900
	TOTAL DE INGRESOS		\$33,700
3	AUDIO	22	20,000
	ILUMINACIÓN	3	2,000
	AUDIO E ILUMINACIÓN	11	14,600
	OTROS SERVICIOS	9	14,300
	TOTAL DE INGRESOS		\$50,900
4	AUDIO	29	27,000
	ILUMINACIÓN	4	2,400
	AUDIO E ILUMINACIÓN	15	20,600
	OTROS SERVICIOS	18	25,200
	TOTAL DE INGRESOS		\$75,200
INGRESO ANUAL			\$176,400

Balance general proyectado.

Se muestra el Balance General proyectado a tres años, en él se puede observar que la empresa no tiende a generar pasivos en los dos primeros años ya que todo el activo obtenido es absorbido por los socios. En el tercer año se obtienen pasivos derivados de la compra de una camioneta por financiamiento.

En los tres años la cuenta de proveedores abarca los servicios que prevén al negocio de luz, agua y teléfono, al igual que las cuentas de Publicidad y seguros por pagar, el cual solo se les considera como adeudo los cargos hechos por los servicios generados en Diciembre, debido a que estos se pagaran a principios del siguiente año.

BÁAXAL S. de R.L. de C.V.
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

	2016	2017	2018
	31-Dic-16	31-Dic-17	31-Dic-18
Activo total	\$193,541	\$347,276	\$585,972
Caja	6,696	5,347	5,678
Bancos	89,207	217,025	297,565
<i>Activo circulante</i>	<i>\$95,903</i>	<i>\$222,372</i>	<i>\$303,244</i>
Equipo de Audio e iluminación	51,948	92,753	85,778
Depreciación de audio e iluminación	(5,195)	(6,975)	(8,578)
Mob. Y Eq. de Oficina	5,150	4,635	4,172
Depreciación de Mob. y Eq. De Oficina	(515)	(464)	(417)
Equipo de Cómputo	7,000	4,900	3,430
Depreciación de Equipo de Cómputo	(2,100)	(1,470)	(1,029)
Equipo de Transporte	-	-	186,000
Depreciación de Transporte	-	-	(18,600)
Intereses pagados	-	-	3,600
Otros Activos	22,500	34,250	31,525
Depreciación Otros Activos	(2,250)	(2,725)	-3,153
Gastos de Constitución	21,100	-	-
<i>Activo Fijo</i>	<i>\$97,638</i>	<i>\$124,904</i>	<i>\$282,728</i>
Pasivo Total	\$25,630	\$91,009	\$281,568
Proveedores	499	630	813
Seguros por Pagar	400	1,108	1,422
Publicidad por Pagar	400	680	880
Impuestos por Pagar	24,331	88,590	133,853
<i>Pasivo a corto plazo</i>	<i>\$25,630</i>	<i>\$91,009</i>	<i>\$136,968</i>
Acreedores Diversos	-	-	144,600
<i>Pasivo a largo plazo</i>	<i>-</i>	<i>-</i>	<i>144,600</i>
Capital contable	\$167,911	\$256,268	\$304,403
Capital social	174,655	190,007	181,687
Resultado del Ejercicio	(6,744)	62,947	116,581
Reserva Legal	-	3,313	6,136
Pasivo más Capital Contable	\$193,541	\$347,276	\$585,972
	-	-	-

Estado de resultados anual

El estado de resultado anual muestra una pérdida de \$ 6 744 pesos, si bien el quebranto monetario no es tan grave, se espera obtener mejores ingresos para los próximos años, una vez que la empresa se dé a conocer y genere confianza en sus clientes.

BÁAXAL S. de R.L. de C.V.		
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO		
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016		
Ventas Brutas		\$152,069
<i>Devoluciones sobre ventas</i>	\$1,521	
<i>Descuentos sobre ventas</i>	4,562	6,083
Ventas Netas		\$145,986
Costo de Ventas:		
<i>Material utilizado</i>	\$12,050	
<i>Mano de obra</i>	17,280	
<i>Gastos indirectos</i>	3,600	
<i>Transporte</i>	6,576	39,506
Utilidad Bruta		\$106,480
Gastos de operación:		
<i>Gastos de venta</i>	\$29,076	
<i>Gastos administrativos</i>	74,288	103,364
Utilidad de operación		\$3,116
<i>Otros gastos</i>		12,860
Utilidad o pérdida ant. de G. F.		-\$9,744
<i>Productos Financieros</i>		3,000
Utilidad o pérdida ant. Imp.		-\$6,744
<i>Impuestos ISR y PTU</i>		0
Utilidad Neta o Pérdida		-\$6,744

En los primeros cuatro meses se otorgaran descuentos con la finalidad de atraer clientes, después de este tiempo se optara por regalar una hora al servicio contratado. Algunos clientes exclusivos se les seguirán dando descuentos por concepto de fidelidad al servicio, es decir aquellos clientes frecuentes.

Las devoluciones contemplan el 1% sobre ventas, ya que una parte del cobro del servicio se hará por adelantado y otra al concluir el evento. Se tendrá penalizaciones en caso de que el cliente cancele sin anticipación, mínimo tres días antes del evento.

El concepto de material utilizado se refiere a los costos que representan los servicios extra, como lo son; la mesa de regalo, carpa y batucada.

El producto financiero se obtendrá a medida que los ingresos y el capital de trabajo, se invierten en alguna institución financiera en donde los fondos se encuentren a la vista y no contemple un plazo de inversión forzoso para el dinero invertido.

Estados de resultado proyectado

El estado de resultados proyectado se calculó con una inflación del 5% en los próximos dos años, en el tercer año de operaciones se prevé un incremento de ventas del 35% aumentando los gastos en la misma proporción.

BÁAXAL S. de R.L. de C.V.						
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO PROYECTADO						
	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
Ventas brutas	\$ 152,069	100.00%	\$ 376,207	100.00%	\$ 507,879	100.00%
Devoluciones sobre ventas	1,521		3,762		5,079	
Descuentos sobre ventas	4,562		11,286		15,236	
Ventas netas	\$ 145,986	96.00%	\$ 361,159	96.00%	\$ 487,564	96.00%
Costo de ventas						
Material utilizado	12,050		43,200		55,867	
Mano de obra	17,280		28,960		35,552	
Gastos indirectos	3,600		6,120		10,158	
Transporte	6,576	18.05%	11,059	12.26%	60,236	20.86%
Utilidad bruta	\$ 106,480	70.02%	\$ 271,819	72.25%	\$ 381,619	75.14%
Gastos de Administración	74,288		96,860		121,891	
Gastos de Venta	29,076		67,368		81,261	
Utilidad en operación	\$ 3,116	2.05%	\$ 107,591	28.60%	\$ 178,467	35.14%
Otros Ingresos	0		0		0	
Otros Gastos	12,860		17,934		10,158	
Utilidad o pérdida ant. de G. F.	\$ (9,744)	-6.41%	\$ 89,657	23.83%	\$ 168,309	33.14%
Productos Financieros	3,000		5,000		7,000	
Gastos Financieros	0		0		0	
Utilidad o pérdida ant. imp.	\$	-4.43%	\$	25.16%	\$	34.52%

	(6,744)		94,657		175,309	
Impuestos	0		28,397		52,593	
Utilidad (pérdida) neta	\$ (6,744)	-4.43%	\$ 66,260	17.61%	\$ 122,717	24.16%

Se aprecia que la inversión se recupera en el tercer año de operaciones y si bien el sueldo administrativo para los dueños no es muy alto, este se verá compensado en relación a las utilidades y en los bienes adquiridos, mismos que serán favor de la entidad y de los socios. Los beneficios se podrán visualizar a partir del cuarto y quinto año, donde se espera que las utilidades sigan creciendo en la misma proporción.

Con base en lo anterior se espera que después del tercer año se obtenga mayores utilidades y se cuenten con mejores activos, fortaleciendo el crecimiento de la empresa, generando más y mejores fuentes de empleo.

También se observa que el primer año los gastos son elevados en comparación al volumen de ventas, pero en los próximos años los gastos disminuyen a medida que las ventas aumentan.

Flujo de efectivo

Se muestra la estimación del flujo de efectivo por los próximos tres años.

FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO BÁAXAL S. de R.L. de C.V.			
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
SALDO INICIAL DE CTA DE EFECTIVO	-	\$53,469	\$56,782
INGRESOS			
INVERSIÓN	\$174,655	60,000	-
VENTAS	170,317	421,352	568,825
PRODUCTOS FINANCIEROS	3,000	5,000	7,000
TOTAL INGRESOS	\$347,972	\$539,821	\$632,607
EGRESOS			
*EQUIPO DE AUDIO E ILUMINACIÓN	\$51,948	\$46,000	\$0
*INSTALACIONES	5,300	4,000	0
*MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	5,150	0	0
*EQUIPO DE CÓMPUTO	7,000	0	0
*OTROS ACTIVOS	17,200	10,000	0
*GASTOS DE CONSTITUCIÓN	21,100	0	0
SEGUROS	4,800	13,300	17,065
IMPUESTOS Y OBLIGACIONES	27,831	97,454	133,853
SUELDOS	60,000	72,000	95,075
MANO DE OBRA	17,280	27,360	35,552
MATERIAL UTILIZADO	12,050	43,200	55,867
GASTOS DE TRANSPORTE	6,576	11,059	60,236
COMISIONES SOBRE VENTA	24,276	55,944	70,697
SERVICIOS	5,988	7,560	9,751
PUBLICIDAD	4,800	8,160	10,564
OTROS GASTOS	16,460	24,054	20,315
REPARTO DE UTILIDADES/PÉRDIDA	6,744	62,947	116,581
TOTAL EGRESOS	\$294,503	\$483,039	\$625,556
SALDO DE FLUJO DE EFECTIVO AL FINAL DEL PERIODO	\$53,469	\$56,782	\$7,051

** Gastos por inicio de operaciones*

Durante el segundo año se invertirá en la compra de equipo de audio, iluminación y carpas, para hacer frente al aumento de ventas, el dinero invertido se obtiene del ahorro de los socios generado por el salario anual administrativo del primer año, el resto lo absorbe la empresa.

A mediados del tercer año se prevé la comprar de una camioneta por medio de financiamiento con un enganche de \$30 000 pesos y por lo que resta del año se pagan 5 mensualidades de \$3 000.

Para el segundo y tercer año se realiza el reparto de utilidades, descontando un 5% por concepto de reserva legal.

Punto de equilibrio (P.E.)

El punto de equilibrio nos indica que necesitamos vender un mínimo de diez eventos al mes para cubrir todos nuestros gastos, esto sin generar pérdidas o utilidades.

Después del primer año de operaciones se pronostica superar por mucho el punto de equilibrio, generando utilidades, cabe mencionar que no se está considerando las ventas por los servicios extra, con lo que ayudara aumentar nuestros ingresos considerablemente.

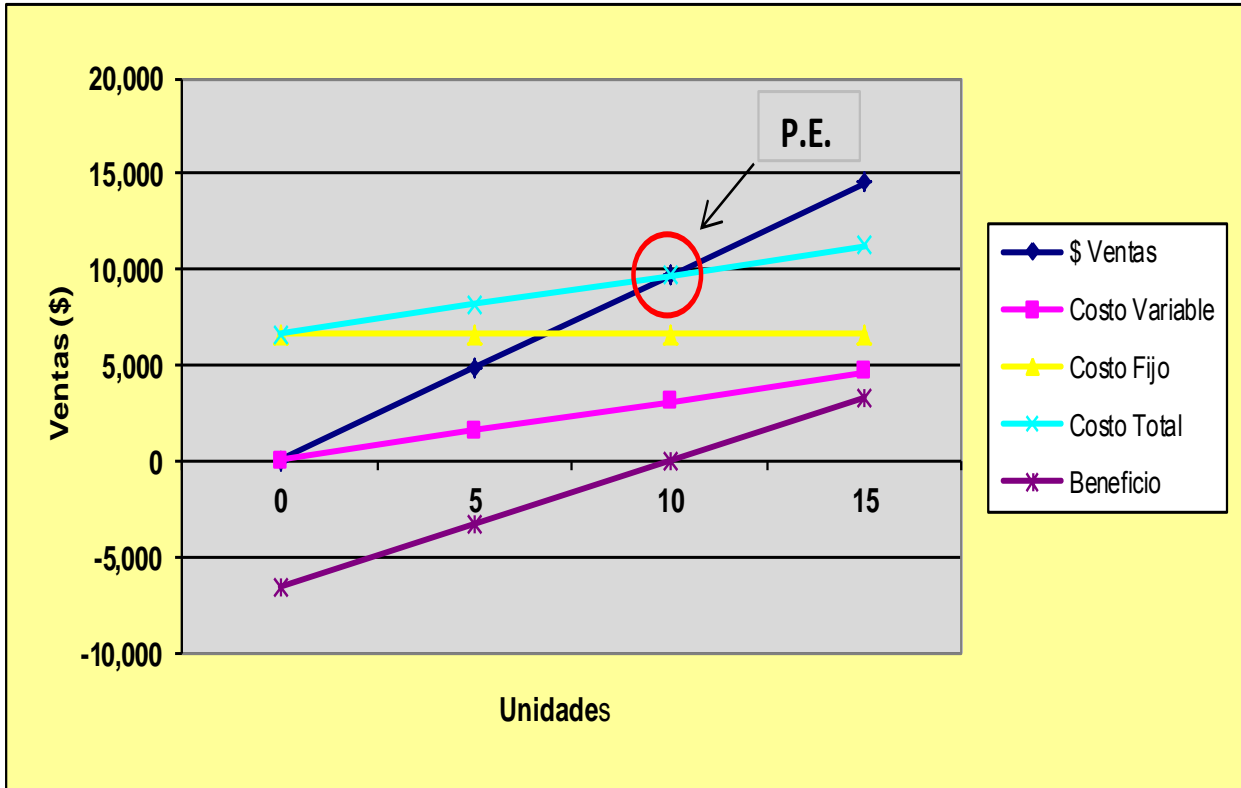
El precio de venta se calcula considerando el promedio del precio de los paquetes a vender.

Datos iniciales

Precio de venta	1,000	
Costo Unitario	320	
Gastos Fijos del Mes	6,591	
Punto de Equilibrio	10	Q de Equilibrio
\$ Ventas Equilibrio	9,692	\$ de Equilibrio

Datos para el gráfico

Q Ventas	0	5	10	15
\$ Ventas	0	4,846	9,692	14,538
Costo Variable	0	1,551	3,101	4,652
Costo Fijo	6,591	6,591	6,591	6,591
Costo Total	6,591	8,141	9,692	11,243
Beneficio	-6,591	-3,295	0	3,295
Para alcanzar el punto de equilibrio debes vender 9.692 unidades mes				



A medida de que el número de eventos contratados disminuya por debajo del punto de equilibrio, la empresa se vería en serios problemas ya que no tendría la capacidad de hacer frente a sus obligaciones. Con la finalidad de evitar esta situación se llevaran a cabo estrategias que nos ayuden a permanecer por arriba del P.E., mismas que se detallan en el análisis FODA.

A medida de que el número de eventos contratados disminuya por debajo del punto de equilibrio, la empresa se vería en serios problemas ya que no tendría la capacidad de hacer frente a sus obligaciones. Con la finalidad de evitar esta situación se llevaran a cabo estrategias que nos ayuden a permanecer por arriba del P.E., mismas que se detallan en el análisis FODA.

Los socios tendrán un fondo de reserva personal en caso de que la empresa por alguna situación requiera urgentemente de ingresos, estos se efectuara a través de una aportación social aumentando de esta manera el capital de trabajo y así la organización le pueda hacer frente a sus obligaciones.

7.6 Análisis FODA.

El análisis FODA se realizó con base a todos los estudios hechos anteriormente, estos nos permitirá tomar acciones correctivas y aprovechar al máximo el panorama positivo que se le presente a la empresa. El siguiente cuadro muestra el análisis FODA.



Estrategias

Se plantean estrategias a seguir con base al análisis FODA, en donde se pretende optimizar nuestras fortalezas y oportunidades, para así poder usarlas como herramienta y hacer frente a nuestras amenazas y debilidades, todo ello en beneficio de la organización y nuestra clientela.

- Ante una competencia agresiva y desleal, se abatirá con recursos tecnológicos, talento de nuestro personal, calidad en el servicio, sonido versátil e innovación.
- Se tendrán precios accesibles y se implementaran promociones estratégicas en ciertas temporadas del año en donde se prevé baja la demanda.
- Se ampliara la cartera de servicios, creando nuevas necesidades en el cliente para así abarcar un segmento mayor en el mercado e incrementar nuestros ingresos.
- Para lograr la satisfacción total del cliente se ofrecerá música versátil o en todo caso el género musical que el cliente demande en su momento, ya que la mayoría de nuestros competidores solo se enfocan a un solo género y carecen de variedad. Con estas acciones se espera atraer a un mayor número de clientes.
- Como estrategia de marketing, durante los primeros seis meses de inicio se regalara de manera sorpresiva una hora extra al consumidor, lo anterior dependiendo del desarrollo del evento y condiciones del mismo. Con estas acciones se pretende fomentar la fidelidad de los clientes, además de ser una forma eficiente de promocionar nuestros servicios.

CONCLUSIONES

Esta tesis nos ha dado una visión muy amplia de lo que se puede lograr implementando un plan de negocios, hemos comprobado que cualquier negocio que se pretenda poner en marcha se puede lograr mejor si cuenta previamente con un plan de negocios, aquellas ideas de negocio que nunca se han trabajado para ser un negocio real y aquellos negocios ya existentes podrán crecer masivamente y mantener un punto de equilibrio siempre que se hayan guiado por una planeación.

Durante el tiempo que se le dedico al proyecto encontramos que podíamos cambiar el giro del negocio y/o modificar el objetivo del servicio que pretendemos vender pero en base a nuestra previa experiencia en el negocio de renta de equipo de audio e iluminación nos encontramos en la conclusión que tal servicio sigue siendo la mejor opción para darle una estructura y una organización bien fundamentada que nos brindara la oportunidad de crecer como profesionistas y como emprendedores.

Detectamos en la planeación del proyecto que existen algunos aspectos que nos pueden ayudar para impulsar el crecimiento de la empresa, entre estos son apoyar campañas electorales ya que desafortunadamente detectamos que en el país existen muchas oportunidades de crecimiento para personas físicas y morales con solo contar con el apoyo económico y social por parte del gobierno y este apoyo comúnmente se brinda a familiares, amigos y conocidos de las personas que tienen en su poder el decidir a quién se le puede brindar algún tipo de ayuda , tal situación fue detectada en el proceso en el que estuvimos buscando diversas formas de publicidad y por diversas razones encontramos algunas empresas que son dirigidas por personas con cargos políticos y tales empresas no tienen un histórico en el cual se demuestre que de manera licita obtuvieron el crecimiento y la rentabilidad que ahora tienen.

Nosotros como profesionistas queremos que el país cambie y para tal nosotros empezaremos poniendo el ejemplo creando una empresa con el aprendizaje obtenido por parte de la universidad y de todos los profesores que nos guiaron a ser unos profesionistas con sustentos y por medio de este proyecto lograremos que la empresa vaya creando su propia historia.

El Plan de Negocios que se plantea en el trabajo de tesis permite tener un panorama más certero del éxito que puede tener si se pone en marcha, uniendo la experiencia a los conocimientos y creando con toda esta información un plan de negocios se puede contar con un alto porcentaje de éxito en la creación formal de la empresa.

Este proyecto identifica las fortalezas y debilidades, es además una herramienta a partir de la cual el inversionista puede hacerse de una idea muy clara de la empresa en general. Abarca aspectos fundamentales como la parte mercadotécnica, operativa, administrativa y financiera. En la parte de la mercadotecnia destaca la importancia de la investigación de mercado, a partir de la cual se construye el resto del plan de negocios. La mezcla de mercadotecnia permite al inversionista entender las características del servicio y como el usuario lo percibirá. Para el caso de la empresa de renta de equipo de audio e iluminación la elaboración del plan fue compleja debido a las diversas áreas que se abarcan. Es muy difícil que en el camino no se presenten novedades, por lo que el plan de negocios, es una herramienta que se debe actualizar constantemente.

Por otro lado, destaca la fuerte relación que existe entre las diferentes secciones del plan de negocios. Determinar la parte operativa, es imposible sin saber antes el nicho de mercado. A su vez el plan financiero está muy ligado a la parte operativa. Esta relación implica, que al crear el plan de negocios se debe tener muy claro el funcionamiento de la empresa de manera holística.

En empresas que otorgan un servicio, destaca la importancia de la elección del equipo y del personal que lo va a operar, ya que es una inversión a largo plazo y puede llegar a determinar la calidad del servicio. Una mala elección de la maquinaria sería irreversible y podría llevar al fracaso a la empresa. En el caso de la empresa de renta de equipo se tuvo mucho cuidado en que la maquinaria

elegida cumpliera con los estándares de calidad y con las características necesarias para brindar el mejor servicio, para esto se consultaron a otras empresas que proveen los mismos o similares servicios al que se pretende. La retroalimentación de gente que ya lleva años en el mercado, se considera que es fundamental para mejorar las probabilidades de éxito.

En el plan financiero, tal vez el que más interesa a los inversionistas, se presenta en números el desempeño esperado de la empresa. Parte fundamental de esta sección es el Estado de Resultados y los Flujos de Efectivo Esperados ya que a partir de éstos se calcula el tiempo esperado de retorno de la inversión, se concluye que el proyecto es viable y atractivo.

CITAS BIBLIOGRÁFICAS

Página 11

1. Pie de página (Alcaraz Rodríguez Rafael Eduardo, *Él emprendedor de éxito*, cuarta edición, México, Editorial Mc Graw Hill, año 2012.)

Página 11

2. Pie de página (Steiner George A., *Planeación Estratégica*, 1° Edición 1985, Editorial Continental, Impreso en México,) pagina 23.

Página 12

3. Pie de página (Palacios Acero Luis Carlos, *Estrategias de Creación Empresarial*, 1° Edición, Ediciones Eco, Bogotá 2012,) páginas 147,159.

Página 15

4. Pie de página (Palacios Acero Luis Carlos, *Estrategias de Creación Empresarial*, 1° Edición, Ediciones Eco, Bogotá 2012) páginas 147,159

Página 27

5. Pie de página (Alcaraz Rodríguez Rafael Eduardo *“Él emprendedor de éxito”* Editorial Mc Graw Hill 4ta edición 2012) página 10

Página 28

6. Pie de página (Alcaraz Rodríguez Rafael Eduardo *“Él emprendedor de éxito”* Editorial Mc Graw Hill 4ta edición 2012) páginas 16 y 17.

Página 30

7. Pie de página; <http://www.iberoonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html>

8. Pie de página;
http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_mdI/unida/RH/AN/ANS12/AN12_Lectura.pdf

Página 31

9. Pie de página (Alcaraz Rodríguez Rafael Eduardo “Él emprendedor de éxito” Editorial Mc Graw Hill 4ta edición 2012) página 13.

Página 32

10. Pie de página (Porter Michael E, Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, segunda edición, Argentina, Compañía Editorial Continental, año 2002,) páginas 31 y 51.

Página 46

11. Pie de página (Aaker David A, *Investigación de mercados*, cuarta edición, México, Limosa Giley, año 2001) página 4.

Página 59

12. Pie de página (Joyanes Aguilar Luis, Fundamentos de Programación. Algoritmos, estructuras de datos y objetos, tercera edición, México, McGraw-Hill, año 2003.)Página 60.

13. Pie de página (Alcaraz Rodríguez Rafael Eduardo “Él emprendedor de éxito” Editorial Mc Graw Hill 4ta edición 2012) página 14.

Página 63

14. Pie de página (Sastre Castillo Miguel Ángel, Eva María Aguilar Pastor, Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico, España, Madrid, McGraw Hill, año 2003)

15. Pie de página;
www.economia48.com/spa/d/capital-humano/capital-humano.htm

Página 67

16. Pie de página;
<http://www.educacioninicial.com/EI/contenidos/00/4200/4233.asp>

Página 68

17. Pie de página;
<http://proyectodeescritura.wordpress.com/2009/02/01/%C2%BFpor-que-el-ser-humano-necesita-vivir-en-sociedad/>

Página 69

18. Pie de página;
<http://www.ucaldas.edu.co/portal/importancia-de-la-recreacion-en-nuestras-vidas/>

Página 98

19. Pie de página;
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_130614.pdf

Página 100

20. Pie de página;
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_130614.pdf

Página 102

21. Pie de página;
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_130614.pdf

Página 104.

22. Pie de página (Gil Estallo Maria de los Angeles y Giner de la Fuente Fernando, Como crear y hacer funcionar una empresa, 8° Edición, Editorial Alfa Omega, España Madrid 2012) paginas 241-251.

Página 106

23. Pie de página (Gil Estallo Maria de los Angeles y Giner de la Fuente Fernando, Como crear y hacer funcionar una empresa, 8° Edición, Editorial Alfa Omega, España Madrid 2012) paginas 241-251.

Página 108

24. Pie de página (Gil Estallo Maria de los Angeles y Giner de la Fuente Fernando, Como crear y hacer funcionar una empresa, 8° Edición, Editorial Alfa Omega, España Madrid 2012) paginas 241-251.

Página 109

25. Pie de página (Gil Estallo Maria de los Angeles y Giner de la Fuente Fernando, Como crear y hacer funcionar una empresa, 8° Edición, Editorial Alfa Omega, España Madrid 2012) paginas 241-251.

Página 113

26. Pie de página;
<http://www.soyentrepreneur.com/2499-los-12-tramites-para-constituir-una-empresa.html>

Página 118

27. Pie de página (Gil Estallo Maria de los Angeles y Giner de la Fuente Fernando, Como crear y hacer funcionar una empresa, 8° Edición, Editorial Alfa Omega, España Madrid 2012) paginas 241-251.

BIBLIOGRAFÍAS

- Aaker David A, Investigación de mercados, 4ta Edición, México Limosa Giley, año 2001.
- Alcaraz Rodríguez Rafael Eduardo, Él emprendedor de éxito, 4ta Edición, México, Editorial Mc Graw Hill, año 2012.
- Gálvez Azcaino Ezequiel, Planeación Estratégica en los Negocios, 1ra Edición, Editorial E casa, Mayo 1993.
- Gil Estallo Maria de los Angeles y Giner de la Fuente Fernando, Como crear y hacer funcionar una empresa, 8va Edición, Editorial Alfa Omega, España Madrid 2012.
- Gibson James L., Las organizaciones, 1ra Edición, Editorial Mac Graw Hill, Impreso en Mexico, 2005.
- Hernández S, Carlos Baptista, Metodología de la Investigación, México, 2010, Mc Graw Hill.
- Joyanes Aguilar Luis, Fundamentos de Programación. Algoritmos, estructuras de datos y objetos, 3ra Edición, México, McGraw-Hill, año 2003.
- Longenecker J, Moore J.W, Administración de pequeñas empresas, México, 13 Edición, 2001, Editorial Thomson.
- Malhotra N. Investigación de mercados, Estados Unidos de Norte América, Nueva york, 5ta edición, 2008.
- Palacios Acero Luis Carlos, Estrategias de Creación Empresarial, 1ra Edición, Ediciones Eco, Bogotá 2012.
- Pedraza Rendón Oscar Hugo, Plan de Negocios, 1ra Edición, Editorial Patria, Mexico 2011.

- Porter Michael E, Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, 2da Edición, Argentina, Compañía Editorial Continental, año 2002.
- Sastre Castillo Miguel Ángel, Eva María Aguilar Pastor, Dirección de recursos humanos: un enfoque estratégico, España, Madrid, McGraw Hill, año 2003.
- Steiner George A., Planeación Estratégica, 1ra Edición 1985, Editorial Continental, Impreso en Mexico.

CIBERGRAFÍA

- www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/estru1/18.htm
- www.economia48.com/spa/d/capital-humano/capital-humano.htm
- www.ucaldas.edu.co/portal/importancia-de-la-recreacion-en-nuestra-vidas
- www.educacioninicial.com/EI/contenidos/00/4200/4233.asp
- www.miguelhidalgo.gob.mx/delegacion-mh/estadisticas/
- www.portal2.edomex.gob.mx/igecem/productos_y_servicios/productos_estadisticos/indole_social/index.htm
- www.iberonline.com/v3/VE/lecturas/vespci02.html
- www.moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/unida/RH/AN/ANS12/AN12_Lectura.pdf
- <http://www.condusef.gob.mx/index.php/empresario-pyme-como-usuarios-de-servicios-financieros/119-plan-de-negocios-y-como-hacerlo>
- http://www.pepeytono.com.mx/crea_tu_empresa/el_abc_para_un_plan_de_negocios
- <http://www.soyentrepreneur.com/2499-los-12-tramites-para-constituir-una-empresa.html>
- <http://www.nafin.com.mx/portalnf/get?file=/pdf/herramientas-negocio>
- <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=4&sg=28>
- http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144_130614.pdf