



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LA
GESTION DE EMPRESAS

TESIS PROFESIONAL
Que para obtener el Título de
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
(AREA INDUSTRIAL)

p r e s e n t a n

Héctor Carreón Robledo
Francisco Franco Durán
José de Jesús García Ibarra
José Luis Juambelz González
Juan José de Regules Ruiz-Funes
Alfredo Yera Navarro

Director de Tesis: Ing. Mauricio Migliano Graf

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1994





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 está 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.

A LA UNIVERSIDAD,
A LA FACULTAD,
A NUESTROS PROFESORES,
A NUESTROS PADRES,
A NUESTROS HERMANOS,
A NUESTROS AMIGOS.

"La perspectiva de Las Partes conduce a
la Síntesis. La perspectiva de El Todo
conduce a la comprensión".

Karl G. Schreissberg.

INDICE

CAPITULO 1

ORGANIZACION DE LA EMPRESA	1
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS	1
1.2 TIPOS DE ECONOMICA	4
1.3 MARCO JURIDICO DE REFERENCIA	5
1.4 ORGANIZACION DE LA EMPRESA	7

CAPITULO 2

ESTRATEGIA COMPETITIVA HACIA CLIENTES Y PROVEEDORES	10
2.1 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	10
2.2 LEY DE LA OFERTA Y LA DEMANDA	13
2.3 CONSIDERACIONES PARA FIJAR UN PRECIO	18
2.4 MERCADOTECNIA	26

CAPITULO 3

ESTRUCTURACION DE UNA CULTURA EMPRESARIAL	31
3.1 CALIDAD TOTAL: HACER BIEN TODO A LA PRIMERA	32
3.2 LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO HUMANO	35
3.3 LA ADMINISTRACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA OBTENCION DE CALIDAD	35
3.4 VENTAJA COMPETITIVA	37
3.5 ESTRUCTURA DE LA CULTURA EMPRESARIAL	39

CAPITULO 4

DESARROLLO ECONOMICO, TECNICO, COMERCIAL Y HUMANO 45

CAPITULO 5

EVOLUCION PROSPECTIVA DE LA EMPRESA 60

CAPITULO 6

CASO PRACTICO 74

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

I

A través de los años de vertiginoso desarrollo tecnológico y principalmente después de 1945, una rama de la ingeniería ha surgido y se ha consolidado. Esta nueva rama integra por vez primera las aplicaciones de la técnica con el conocimiento de las ciencias humanísticas y toma en cuenta a los individuos y grupos dentro de los sistemas productivos antes que a los propios sistemas.

La Ingeniería Industrial, como parte de la ingeniería mecánica, se ha desarrollado rápidamente en México como resultado de la necesidad de modernizar la planta productiva, haciéndola más eficiente y orientándola hacia la obtención de resultados permanentemente buenos en calidad, servicio y costo.

La Ingeniería Industrial pretende conseguir que los sistemas produzcan más cantidad con mayor calidad en menos tiempo y con menores costos. Así, toma en cuenta al hombre para que gane importancia dentro del sistema y al atribuirle responsabilidades resultan beneficiados:

- Los trabajadores, haciendo un trabajo que les interesa, siendo atendidas sus necesidades psicosociomotivacionales dentro del trabajo y obteniendo una remuneración justa.
- Los empresarios, siendo mayor la penetración de sus productos en el mercado y mayores sus utilidades.
- La sociedad, pudiendo satisfacer sus necesidades con productos de calidad a precios razonables, en el momento adecuado; y por la inversión del gobierno en su bienestar, generada por la recaudación de impuestos.

La Ingeniería Industrial es una disciplina intelectual que combina los conocimientos y la creatividad de manera metodológica y su campo de acción es

tan amplio que resulta difícil tener presentes todos los conceptos que la integran, por lo que, más bien, forma en la persona que la estudia una actitud positiva y crítica hacia el trabajo que le permite desarrollarse. Es, pues, una responsabilidad hacia la sociedad el que el ingeniero industrial sea capaz de integrar, transformar e incrementar la energía social con el objeto de crear un bienestar compartido que genere riqueza y desarrollo.

Pretendemos que esta tesis sea un compendio de la Ingeniería Industrial enfocado a la gestión de empresas, de forma que el lector interesado en crear un negocio propio pueda utilizarlo como una guía para el logro de sus fines.

II

En el capítulo primero se tratan temas generales para ubicar el contexto de la situación actual de las empresas.

El segundo capítulo trata del funcionamiento de la empresa, particularmente de la administración.

En el tercer capítulo se habla de la estructuración de la ideología y los valores en la empresa y de los empresarios.

El cuarto capítulo trata de forma específica algunas consideraciones dentro del análisis de una empresa o de un proyecto de producción.

El capítulo quinto se refiere a la planeación del futuro de una empresa, tomando en cuenta los presupuestos, la tecnología, la productividad y la superación de las barreras de ingreso; dentro de un marco prospectivo.

El capítulo sexto es un ejemplo de aplicación de los conceptos desarrollados en los capítulos anteriores a un caso práctico: una empresa constructora y de servicios.

INTRODUCCION

Con este trabajo concluimos una etapa más de nuestro aprendizaje formal, para seguir adelante aportando, en lo posible, nuevos conocimientos y trabajos útiles a nuestra Universidad y a la sociedad.

CAPITULO 1

ORGANIZACION DE LA EMPRESA

DEFINICION DE EMPRESA

EMPRESA.- Unidad económico-social en la que la dirección coordina al capital y al trabajo para producir un bien o un servicio que responda a los requerimientos del medio humano en el que actúa.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

En toda comunidad en cualquier época de la historia del hombre, han existido líderes que guían y dan sentido al desarrollo de las sociedades.

En la prehistoria, estos jefes o patriarcas eran elegidos por selección natural; el más fuerte gobernaba. Esto respondía a la necesidad de sobrevivir en medios hostiles de la mejor manera.

La invención de armas y herramientas, el dominio del fuego y la evolución de la comunicación oral (quizás lo más trascendente), provocaron un cambio en las características de los líderes; no solo tenían que ser fuertes, ahora tenían que ser más diestros y más inteligentes que los demás.

Siguiendo esta trayectoria, al paso de larguísimas etapas de evolución de las sociedades, el hombre se hizo de una herramienta más valiosa que ninguna otra: las matemáticas. Esta ciencia le permitió, entre otras cosas, desarrollar conceptos económicos que le sirvieron para emplear más eficientemente los recursos naturales y materiales con que contaba.

El perfil del líder entonces fue completamente otro, ahora debía de ser únicamente el más inteligente. En otras palabras, el más diestro en el uso de las herramientas que dan curso al desarrollo de la humanidad: Y la herramienta que determina, en general, el orden político, la organización social y la religión es la economía, inscrita en el modo de producción correspondiente.

Los líderes siempre han sido los primeros en aceptar los grandes desafíos, con el fin de aprovechar al máximo los beneficios que se obtienen del buen logro de éstos.

En particular este trabajo va dirigido a un tipo de líder: Al Empresario.

Los empresarios tienen una historia tan larga como la historia registrada de la humanidad. De hecho, los primeros registros de los que tenemos conocimiento y que son la base de la escritura datan del año 3,000 a.C. de la región de Mesopotamia cuando reinaban los Sumerios. Estos registros tienen información contable de los empresarios que trocaban con productos agrícolas, y es el mejor indicio de que el comercio vinculado con la producción (base de las estructuras capitalistas) es una actividad inherente al hombre cuando éste ve por su propio bienestar.

El empresario de nuestro tiempo debe de reunir ciertas características específicas, características de líder moderno.

Ciertas dotes de liderazgo son congénitas o se adquieren de un entorno favorable. El que desde pequeño aprende a mandar y a ser obedecido se verá favorecido en la posibilidad de llegar a ser líder.

Hay otras características que, una vez conocidas, se pueden desarrollar en el adulto para facilitar su gestión como líder, éstas son:

- INTELIGENCIA E INTEGRIDAD
- CAPACIDAD Y CARACTER
- INICIATIVA Y CONDUCTA

Lo que se espera de un líder es un comportamiento honesto congruente de quien recibe el conocimiento y la experiencia de sus colaboradores, quien está dispuesto a reconocer sus errores y corregirlos, sobre todo cuando los detecte gracias a la participación de los demás, y quien esté dispuesto a guiar y no a controlar.

INFLUENCIA DEL S. XVIII EN LA EMPRESA

El siglo XVIII fue uno de los grandes cambios estructurales en la sociedad europea. La ideología que prevalecía entre la gente fue plasmada en los ideales de la Revolución Francesa y, simultáneamente, en el pensamiento social de la Iglesia Católica. La lucha entre estas dos corrientes del pensamiento ha promovido la creatividad y la movilidad social.

Rompiendo una los esquemas de la otra, cada corriente ha buscado bases firmes para sustentarse y permanecer con las múltiples variantes que hoy se conocen de ambas y que permean toda la actividad humana en el occidente.

Es básicamente la cultura occidental la que determina en nuestro país los valores y crea y promueve los movimientos de las estructuras políticas, sociales y económicas. En este contexto general se ubican las empresas.

Por otro lado, la Revolución Industrial en Inglaterra marcó un cambio radical en el sistema productivo en general e inició un proceso de separación de los países en ricos y pobres.

No compete a este trabajo el explicar todos los factores que influyeron en la Revolución Industrial ni como ésta afectó a todo el mundo; nuestra intención es sólo mencionar que a partir de la Revolución Industrial, cambiaron por completo los patrones de consumo de las sociedades, las economías de los países y los modos y medios de producción.

Debido a estos cambios es que surge el empresario como hoy lo conocemos:

Es un hombre con iniciativa y medios económicos que le agrega valor a un producto o crea un servicio aplicándole mano de obra y maquinaria a la materia prima para transformarla, de manera que satisfaga una necesidad específica de la sociedad.

1.2 TIPOS DE ECONOMIA

ECONOMIA DE MERCADO.

Este tipo de economías se rigen por la ley de la oferta y la demanda en un marco de competencia entre calidad, servicio y precio.

Los precios se determinan según el valor de intercambio de cada producto, aunque influye también el costo de producción y el valor agregado.

La calidad es relativa a los demás productos y, en sí, se refiere a la creación sin defectos y para un uso relativamente prolongado del producto.

El servicio se clasifica según la rapidez de la respuesta a una necesidad y lo adecuado de la respuesta.

La finalidad de las economías de mercado es promover el crecimiento de cada territorio en el país, basados en la teoría de "La mano invisible" de Adam Smith, que postula que si cada quien ve por su propio bienestar la sociedad en su conjunto se verá beneficiada.

ECONOMIA CENTRALMENTE PLANIFICADA

Para este tipo de economías lo más importante es fomentar el desarrollo y planear el crecimiento en base a la satisfacción de lo que consideran medular en la sociedad: salud, vivienda, alimentación, empleo y educación.

El Estado determina qué, cuándo, cómo, dónde y con qué se ha de producir para mantener un equilibrio entre oferta y demanda.

Los precios se fijan según el valor de uso de los objetos; la calidad obedece a las demandas de la población y al desarrollo interno de tecnología; y los servicios están a cargo del Estado.

ECONOMIA MIXTA

Estas son las que predominan en número entre los gobiernos del mundo.

En las economías mixtas la iniciativa privada vela por el crecimiento del sistema productivo y participa directa o indirectamente en la creación de viviendas, centros de salud y educación, en la producción de alimentos, en el aumento del empleo y en la infraestructura física.

El Estado, por la vía de los impuestos, obtiene el capital para invertir en los factores del desarrollo y en la infraestructura física, y participa en el sector productivo con algunas empresas, generalmente las estratégicas.

1.3 MARCO JURIDICO DE REFERENCIA

Como guía para el empresario que conforme una empresa se transcribe la parte de la miscelánea fiscal vigente en 1994 que se refiere a las sociedades anónimas, que es el tipo de empresa más común.

SOCIEDAD ANONIMA

Son aquellas sociedades bajo denominación impersonal que se componen por socios cuya obligación se limita a cubrir el importe de su aportación. Son requisitos indispensables para formar estas sociedades:

1. Que como mínimo sean cinco personas las que la formen y que tomen cada una de ellas cuando menos una acción.
2. Que el capital social no sea menor a N\$5'000 M.N. totalmente suscrito.
3. Que se exhiba en efectivo cuando menos el 20% del valor que debe cubrirse en numerario.
4. Que se cubra íntegramente el valor de la acción o acciones que han de cubrirse con bienes distintos del numerario.

FORMAS DE CONSTITUCION**POR COMPARECENCIA:**

Se dice que la formación es por comparecencia cuando se trata del cambio de forma de la sociedad, por ejemplo de una de nombre colectivo que se transforma en anónima y, en este caso, como la sociedad ya existía y tenía capital propio, le es fácil exhibir el 20% para su constitución.

POR SUSCRIPCIÓN PÚBLICA:

Esta es la forma más generalizada de uso y consiste en que se reúnan dos o más personas a formar un programa en el que se puntualizan los fines que se persiguen al organizar la sociedad, las ventajas y beneficios que podrán obtenerse invirtiendo el capital, el capital que se piensa invertir, el número de porciones (acciones) en que se va a dividir, el valor de cada acción, los beneficios o prerrogativas que se concederán a los fundadores y todos los detalles que se crean necesarios para despertar el interés de los probables asociados.

Impreso y firmado este plan por los organizadores, se hará circular en la Banca, Industria, Comercio y en general entre todas aquellas personas que se crea que puedan interesarse, en el entendido de que en el plan del que se habla deberán hacerse constar en qué banco se hará el depósito de las exhibiciones iniciales, que nunca y por ningún motivo pueden ser retirados por quienes pretenden formar la sociedad, previniéndose así posibles fraudes; pero si, como resultado de la asamblea general, la sociedad se formaliza, quienes forman el consejo de administración están autorizados para retirar esos fondos y manejarlos de acuerdo con los estatutos.

Una vez suscrito el capital y hecho efectivo el 20% del que hablamos, los organizadores procederán a citar a una reunión a la asamblea de accionistas, que se llama "Asamblea General Constitutiva". En esta asamblea se discutirán y se aprobarán, en su caso, el programa y los estatutos de la sociedad, que van a servir como regla o norma en las relaciones internas de la agrupación. Una vez discutido y aprobado el programa de estatutos se levantará un acta ante la fe de un notario público; acompañado un tanto del citado programa y estatutos, haciéndose constar todos los acuerdos tomados en la asamblea. Este acta deberá ser firmada por todos los presentes que se llamen socios constituyentes, y será entregada al notario que presenció los actos para que la protocolice y la inscriba en el Registro Público de Comercio.

CAPITAL SOCIAL

El capital social se forma con la aportación de los socios hasta lograr el límite fijado en el contrato constitutivo, y se divide en un número determinado de acciones que, como se mencionó, serán cubiertas exhibiendo el 20% en los pagaderos en dinero y el total en los que se pagan con otros bienes.

La dirección será encomendada, de acuerdo con la determinación de las asambleas generales, a un consejo directivo administrativo que puede ser nombrado por un tiempo determinado o indeterminado y que se encargará de la parte técnica y financiera de la empresa, pues la administración de la empresa y el cumplimiento de los acuerdos del consejo están a cargo de uno o varios gerentes nombrados por el citado consejo, que pueden ser o no inamovibles.

A los accionistas les está prohibido enterarse por sí mismos de los movimientos o marcha del negocio, y como no se les entera continuamente de los aspectos contables, la vigilancia en su representación se le confiere a uno o más accionistas y aún a personas ajenas al negocio, quienes cuentan con poderes amplísimos en materia de inspección, investigación y vigilancia. A estas personas se les llama comisarios. Los comisarios deben tener conocimientos de contabilidad, cálculos mercantiles, cálculos financieros y prácticas comerciales. Dadas las facilidades que la ley concede al comisario para su libre intervención en las empresas, es responsable de su actuación ante sus comitentes, que en este caso son los accionistas.

1.4 ORGANIZACION DE LA EMPRESA

A manera de introducción se han tratado ya diversos aspectos con la intención de dar una panorámica general de las empresas y los empresarios, como preámbulo a los siguientes capítulos. Por seguir una metodología, partimos de lo general y de los antecedentes para llegar a lo particular y lo actual. Aún así, por las características didácticas de este trabajo, en algunas partes se tratan temas específicos antes que los generales que les dan origen, y aún previos a los antecedentes que les dan la panorámica adecuada. Ese es el caso de este subtema que trata de los tipos de organigramas que existen y de los límites de autoridad.

Se puede alterar un orden establecido siempre y cuando sea congruente con los objetivos ulteriores de lo que se está haciendo, ya sea una empresa, un trabajo o la constitución política de una nación y mientras no provoque un desacierto en la comprensión integral de lo que se hace.

Pasando a la organización de las empresas, presentamos tres formas de estructurar las jerarquías con base en dos puntos de vista diferentes en el fondo:

ORGANIZACION LINEAL

Se conoce por lineal a esta forma de organización porque a cada individuo le corresponde un sólo jefe, recibe instrucciones sólo de él y sólo a él reporta. De esta manera no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, además de que es una organización clara y sencilla de comprender.

Se utiliza normalmente en las empresas medianas y pequeñas, y en los niveles inferiores de las grandes organizaciones.

Carece de flexibilidad ante el cambio y hace difícil la capacitación de los jefes en todos los aspectos que deben coordinar. Aparte, la organización descansa en hombres, por lo que al perderse uno se pueden crear trastornos.

ORGANIZACION FUNCIONAL

En este tipo de organización se divide la responsabilidad según las funciones que realiza cada departamento. Un individuo puede tener varios supervisores, cada uno exigiéndole respuestas sobre actividades específicas de su trabajo. Es más eficiente que la organización lineal pues los jefes tienen mayor capacidad por razón de la especialización; descompone un trabajo de dirección complejo y difícil en varios elementos más simples; y es adaptable a los cambios, es decir, flexible.

Las desventajas que presenta son varias: es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios; existen fugas de responsabilidad; se reduce la iniciativa en las acciones comunes, y existen numerosos conflictos.

Normalmente se encuentra este tipo de organización en las altas jerarquías de las empresas grandes.

ORGANIZACION MATRICIAL

Este sistema trata de aprovechar las ventajas de los anteriores, ya que conserva la autoridad y responsabilidad transmitida a través de un solo jefe, pero se requiere del asesoramiento y el servicio de técnicos y especialistas para el desarrollo de cada función.

Este tipo de organización presenta otros problemas, como el que se confundan los campos de la autoridad lineal y la del staff, además de los conflictos que se generan cuando alguien aparentemente se inmiscuye en el trabajo de otro o cuando se desvirtúa el trabajo que realiza uno por los errores que comete otro.

Se puede encontrar esta organización en cualquier nivel jerárquico de cualquier empresa.

CAPITULO 2 ESTRATEGIA COMPETITIVA HACIA CLIENTES Y PROVEEDORES

INTRODUCCION

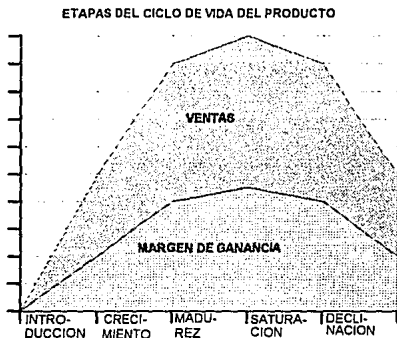
Podemos definir a la estrategia competitiva como las acciones y políticas planeadas a seguir para alcanzar los objetivos que tenemos establecidos considerando que nos enfrentamos a un mercado cambiante y a una competencia tenaz e inteligente.

El desarrollo de una estrategia competitiva hacia clientes y proveedores involucra una serie de aspectos que debemos considerar, por tal motivo, se pretende implementar una metodología que abarque todos estos aspectos de una manera ordenada, objetiva y definida para asegurar por este medio que nuestros precios y productos permanezcan en el mercado en condiciones de competitividad y vigencia, acordes con los objetivos y recursos de la empresa, facilitando así, la toma de decisiones estratégicas que son las determinantes del éxito de la empresa.

2.1 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

El ciclo de vida del producto describe la historia de las ventas y el margen de ganancias de un producto con el tiempo.

El cambio en las preferencias del mercado, obsolescencia de la tecnología existente y la competencia son factores que tienen una influencia inevitable sobre el producto y su precio. El análisis del ciclo de vida del producto nos da un pronóstico confiable del comportamiento que tendrán estos factores en las distintas etapas de la vida del producto, permitiéndonos establecer la estrategia a seguir de acuerdo a los márgenes de utilidades que esperemos obtener.



La gráfica nos muestra la variación de los ingresos por venta y los márgenes de ganancia que se presentan en las distintas etapas del ciclo de vida del producto que se divide en 5 periodos: Introducción, crecimiento, madurez, saturación y declinación.

INTRODUCCION.

En esta etapa los ingresos por las ventas comienzan a crecer sin obtenerse ganancias debido al costo de desarrollo del producto y los grandes gastos de mercadotecnia. Los consumidores comenzarán a comprar a manera de ensayo y en cantidades limitadas, sin embargo, debido a la aceptación del mercado al final de esta etapa la tasa de ventas se incrementa y los márgenes de ganancia deben ser positivos.

CRECIMIENTO.

Durante esta etapa el margen de utilidades alcanza su nivel más alto como un porcentaje de los ingresos por ventas los cuales crecen rápidamente. Al final de la etapa la tasa de crecimiento de las ventas disminuye debido a que es en esta etapa cuando aparece la competencia, la cual afectará, paulatinamente, la rentabilidad de nuestro producto.

MADUREZ.

La llegada de la competencia trae consigo un aumento en los gastos de mercadeo y presión sobre los precios por lo que es necesario mejorar el producto, sacar nuevas líneas, nuevos modelos, etc. Esto trae por consecuencia una disminución de los márgenes de ganancia en relación con los ingresos por ventas los cuales continúan creciendo a un ritmo más lento Al final de la etapa es cuando se presenta el nivel máximo de utilidades que podemos obtener de nuestro producto.

SATURACION.

Se presenta cuando se estabilizan las ventas, todos los posibles consumidores están utilizando el producto y las ventas se limitan al remplazo de los productos vendidos o de sus partes. El número de competidores se incrementa y la lucha por la participación de mercado se basa en el precio por lo que es importante abatir costos. A medida que transcurre esta etapa, los márgenes de ganancia comienzan a declinar lentamente.

DECLINACION.

Esta etapa nos señala el fin de nuestro producto. Las ventas comienzan a disminuir cada vez a un ritmo más acelerado, los márgenes de ganancia disminuyen mucho antes que las ventas pero después de que la empresa ha suspendido los gastos de mercadeo del producto. Los nuevos productos y servicios son la principal competencia por lo que los gastos de mercadeo de la empresa deben estar enfocados a nuevos productos.

En el análisis del ciclo de vida del producto el aspecto más importante que se debe de tomar en cuenta es la diferencia entre la curva de ventas y la curva de ganancias. Los

márgenes de ganancia disminuyen mucho antes que las ventas. Esto representa dos implicaciones críticas importantes:

- 1) Se necesita una corriente continua de nuevos productos para mantener un nivel aceptable de rentabilidad.
- 2) El planeamiento estratégico debe tener en cuenta muy especialmente el cambio de relaciones entre el volumen de ventas y la rentabilidad al disponer de la mercadotecnia y de los otros recursos como elementos de la línea del producto.

Estas curvas no siempre siguen el mismo patrón que marcamos en las distintas etapas, inclusive se puede pasar de una etapa introductoria a una de declinación debido a la competencia, productos sustitutos, nuevas tecnologías, etc. Por otra parte, una serie de mejoras y modificaciones en el producto puede prolongar el ciclo de vida o bien podemos aprovechar el análisis del ciclo para obtener el crecimiento en base a tres estrategias diferentes:

- 1) Desarrollo de nuevos productos para mercados ya existentes.
- 2) Desarrollo de nuevos mercados para productos existentes.
- 3) Desarrollo de nuevos mercados y nuevos productos simultáneamente.

Tales movimientos deben considerarse o planearse antes de lanzar el nuevo producto al mercado o en las primeras etapas del ciclo de vida como parte de una planificación estratégica total y no esperar a que se presente la crisis.

2.2 LEY DE LA OFERTA Y LA DEMANDA.

Las curvas de la oferta y la demanda nos marcan la tendencia que debe seguir nuestro producto en relación con la cantidad demandada y el precio de venta, son estas curvas las que nos determinan el precio de venta de nuestro producto así como la cantidad que debemos ofrecer para satisfacer la demanda, manteniendo siempre el punto de equilibrio para evitar una caída de precios por exceso de oferta, o la pérdida de clientes potenciales al no poder satisfacer el mercado.

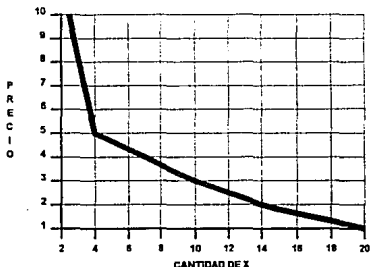
ANALISIS DE LA DEMANDA.

Se entiende por demanda a la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o solicita para buscar la satisfacción de una necesidad específica a un precio determinado.

Existen dos tipos de demanda:

- 1) **DEMANDA ELASTICA:** Aquella en que la cantidad demandada de un bien varía en proporción mayor a la variación porcentual del precio.
- 2) **DEMANDA INELASTICA:** Aquella en que la cantidad demandada de un bien varía en proporción inferior a la variación porcentual del precio.

CURVA DE LA DEMANDA



La gráfica de la curva de demanda es un ejemplo de demanda elástica. Al modificar el precio del bien 'x' de \$5 a \$4 (20%) el consumo de 'x' se incrementa de 4 unidades a 7 (75%). La elasticidad del bien 'x' a un precio de \$4 en relación con el precio de \$5 es de $> 75/20 = 3.75$. Esto significa que los vendedores potenciales que realicen sus tratos a \$5 recibirán $5 \cdot 4 = \$20$. Si, en cambio, los tratos se aceptan al precio de \$4, recibirán $4 \cdot 7 = \$28$.

En conclusión, en la demanda elástica, el beneficio aumenta mientras se reduce el precio.

La demanda inelástica se presenta, generalmente, en los bienes que son indispensables para el consumidor (alimentos, transporte, electricidad, etc.). Esto es, por ejemplo, un 10% en el precio de los alimentos reducirá el consumo alimenticio en sólo un 6%. Lo que nos da un coeficiente de elasticidad menor a 1.

Cuando la demanda es inelástica, una reducción en el precio conducirá siempre a una reducción del beneficio.

La curva de demanda nos indica que en un tiempo definido existe una relación entre el precio de mercado y la cantidad demandada de un bien o servicio; a mayor precio la cantidad de personas que lo adquirirán será menor, a menor precio la cantidad demandada será mayor.

El propósito principal que se persigue con el análisis de la demanda es determinar y medir cuáles son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado con respecto a un bien o servicio. La demanda está en función de una serie de factores como son: la necesidad real que se tiene de un bien o servicio, su precio, el nivel de ingreso de la población, productos sustitutos y otros.

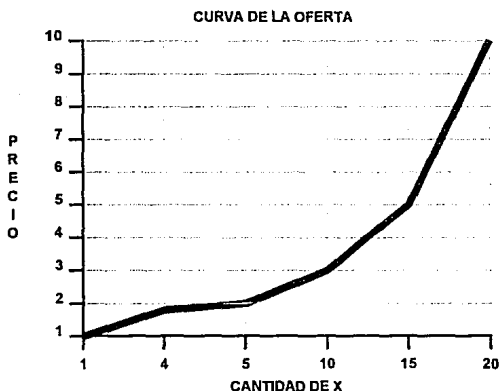
ANÁLISIS DE LA OFERTA.

Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (Productores) están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado.

El propósito principal que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar y medir las cantidades y las condiciones en que una economía puede y quiere poner a disposición del mercado un bien o servicio. La oferta, al igual que la demanda, es función de una serie de factores, como son los precios en el mercado del producto, los apoyos gubernamentales a la producción, etc.

Los dos tipos básicos de oferta son:

- 1) **OFERTA ELALASTICA:** Cuando sufre variaciones sensibles originadas por variaciones en los precios.
- 2) **OFERTA INELASTICA:** Cuando no se altera notablemente por variación en el precio.



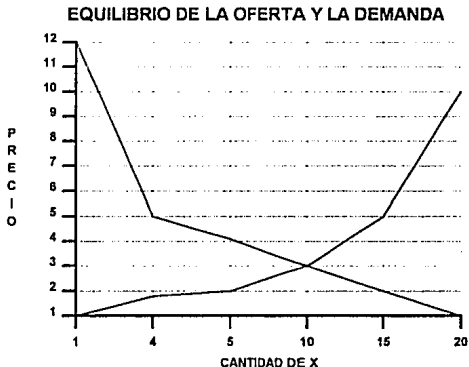
L a
CUR

va de la oferta nos muestra la relación existente entre el precio de mercado de un bien o servicio con la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer.

Mientras más caro sea un producto la oferta será mayor, a menor precio la oferta será menor.

OFERTA Y DEMANDA.

Al unir las dos curvas en un sólo diagrama encontramos un punto de intersección al que llamaremos punto de equilibrio.



Como se puede observar el precio ideal de un producto es cuando la cantidad demandada y la cantidad ofrecida es igual, sin embargo cuando alguna de las dos curvas cambia su posición el equilibrio del precio se modifica de acuerdo a las siguientes relaciones:

- 1) El precio tiende a poner en equivalencia la cantidad que los vendedores están dispuestos a ofrecer a la venta y la cantidad que los compradores desean adquirir.
- 2) A menor precio se demanda mayor cantidad de una mercancía.
- 3) Un aumento de la demanda provoca alzas de precio y una extensión de la oferta, una disminución de la demanda tiende a provocar una baja de precio y una contracción de la oferta.
- 4) Un aumento de la oferta tiende a provocar una baja de precio y una extensión de la demanda; una disminución de la oferta tiende a provocar una alza de precio y una contracción de la demanda.

2.3 CONSIDERACIONES PARA FIJAR UN PRECIO.

La correcta determinación del precio de un producto determina la posición de la empresa dentro del mercado frente a sus competidores.

La toma de decisiones referente a los precios debe estar dirigida por una variedad de objetivos, entre los cuales están los siguientes:

- 1) Maximizar el volumen de ventas y la participación del mercado.
- 2) Maximizar las ganancias, bien sea en la cantidad total de dinero o como un porcentaje de las ventas.
- 3) Maximizar el retorno sobre la inversión.
- 4) Mejorar la calidad del producto.
- 5) Mejorar los márgenes de ganancia necesarios para sostener los programas de promoción.
- 6) Asegurar el apoyo del distribuidor.

Para fijar el precio de un producto o servicio determinado debemos considerar todas las áreas funcionales de la empresa como la financiera, producción y mercadotecnia, por lo que debemos de tomar en cuenta los siguientes rubros:

1) COSTOS DE PRODUCCION.

Dentro de los costos de producción encontramos las siguientes partes:

a) **Costos Variables:** Son aquellos que están en relación directa con la cantidad de productos que se elaboren tales como materia prima, mantenimiento de equipo, horas extras, maquilas, etc.

b) **Costos Fijos:** Aquellos que en teoría no se ven afectados por el proceso productivo tales como: gastos de administración, mano de obra directa, etc. En realidad estos costos sí varían, por lo que es muy importante mantenerlos controlados y tratar de abatirlos en la medida de lo posible, tratando de que no se incrementen en la misma proporción que los variables, sino en proporción menor.

c) **Materia Prima:** Son los materiales que forman parte del producto terminado. Estos costos incluyen fletes de compra, de almacenamiento y de manejo. Los descuentos sobre compras se pueden deducir del valor de la factura de las materias primas adquiridas.

d) **Mano de Obra Directa:** Es la que se utiliza para transformar la materia prima en producto terminado. Se puede identificar en virtud de que su monto varía casi proporcionalmente con el número de unidades producidas.

e) **Mano de Obra Indirecta:** Es aquella necesaria en el departamento de producción, pero que no interviene directamente en la transformación de las materias primas.

f) **Materiales Indirectos:** Forman parte auxiliar en la presentación del producto terminado.

g) **Costo de Insumos:** Estos pueden ser tales como: Agua, energía eléctrica, combustibles, detergentes, etc.

h) **Costos de Mantenimiento:** Se puede dar mantenimiento preventivo o correctivo al equipo y a la planta. El costo de los materiales y mano de obra que se requieran se cargan directamente a mantenimiento.

i) Cargos por depreciación y amortización: Este tipo de cargos está autorizado por la propia ley y en caso de aplicarse a los costos de producción se deberá de incluir todo el activo fijo y diferido relacionado directamente con este departamento.

2) PUNTO DE EQUILIBRIO.

El análisis del punto de equilibrio es una de las técnicas mas útiles para estudiar las relaciones entre los costos fijos, los costos variables y los beneficios.

El punto de equilibrio es aquel nivel de producción en el cual los beneficios por ventas son exactamente iguales a la suma de los costos fijos y los variables. No es una herramienta de evaluación económica ya que para su cálculo no se considera la inversión inicial, además de que es flexible con el tiempo, es decir, el equilibrio se calcula con unos costos dados, pero si éstos cambian, también lo hace el punto de equilibrio. Sin embargo, la utilidad general que se le da es que puede calcular con mucha facilidad el punto mínimo de producción al que debe de operarse para no incurrir en pérdidas.

3) COSTO DE VENTAS.

En ocasiones, el departamento o gerencia de ventas también es llamado de mercadotecnia. En este sentido, el vender no significa sólo hacer llegar el producto al intermediario o consumidor, sino que implica una actividad mucho más amplia.

Mercadotecnia puede abarcar, entre otras muchas actividades, la investigación y el desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores, el estudio de la estratificación del mercado, las cuotas y el porcentaje de participación de la competencia en el mercado, la adecuación a la publicidad que realiza la empresa, la tendencia de las ventas, etc. La magnitud del costo de ventas dependerá tanto del tamaño de la empresa como del tipo de actividades que los promotores del proyecto quieren que desarrolle ese departamento.

4) UTILIDAD ESPERADA.

El porcentaje de utilidad que esperamos recibir, se fija arbitrariamente en base a la experiencia y conocimiento que tengamos del mercado; Sin embargo, siempre estaremos sujetos a restricciones y limitaciones por parte de factores externos, dentro de los cuales, los más importantes vendrían a ser: La competencia, costos de producción, demanda y tipo de mercado. Es decir, si nos encontramos dentro de un mercado controlado los precios se fijarán de acuerdo a los lineamientos que nos marque, pero en el caso de estar dentro de un mercado libre, o bien somos líderes de mercado o manejamos un producto innovador, nuestras restricciones para fijar la utilidad serán casi nulas, sin embargo no debemos olvidar que en cualquier momento la competencia puede alcanzarnos y aún más, mejorar nuestro precio lo cual podría traer como consecuencia una guerra de precios que en ningún momento nos conviene.

5) OFERTA Y DEMANDA.

Como se mencionó anteriormente, uno de los factores más determinantes en la fijación de precios es la ley de la oferta y la demanda, ya que estos dos aspectos son los principales indicadores de la situación en la que se encuentra el mercado. Es decir, para tener un mayor y mejor conocimiento de la competencia es necesario referirnos a la oferta existente, la cual nos dará una idea de cómo estamos con respecto a la competencia tomando en cuenta nuestros costos de producción y los precios que se están manejando ya que de esta manera sabremos si nuestro margen de utilidad nos permitirá seguir siendo competitivos dentro del mercado. Por otro lado, al estudiar la demanda nos daremos cuenta si existe clientela suficiente para la venta de nuestros productos y si el mercado acepta los precios que estamos manejando.

6) CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

La ineficiencia de los recursos promocionales gastados y las determinaciones sobre los precios equívocos son a menudo el castigo por el desconocimiento de la dinámica del ciclo de vida del producto. En base al conocimiento del ciclo de vida, y del producto mismo podemos fijar el precio siguiendo dos estrategias distintas.

La estrategia de despejamiento ayuda a obtener altos márgenes de ganancia en los primeros periodos del ciclo de vida, confía en los altos precios y en el esfuerzo promocional concentrado, bajando sistemáticamente los precios para atraer nuevos

segmentos del mercado luego que los primeros segmentos se han obtenido, tomando así ventaja de las diferencias inherentes con la elasticidad del precio entre los distintos segmentos.

Las estrategias de penetración son lo contrario de las anteriores. En una estrategia de penetración los precios se mantienen bajos con la esperanza de un rápido desarrollo del mercado. Para el innovador, esta estrategia puede prolongar el ciclo de vida del producto y posibilitar la rentabilidad a largo plazo mediante un aumento en la participación en el mercado.

7) ANALISIS DE MERCADO.

El análisis de mercado nos da un conocimiento preciso del mercado en el que se desenvuelve la empresa, permitiéndonos pronosticar el comportamiento y tendencias que tendrá el producto dentro de un mercado determinado.

Para el análisis de mercado se deben de tener en consideración dos parámetros fundamentales:

a) POTENCIAL DE MERCADO.

Es la capacidad de un mercado especificado de absorber el producto de una industria particular durante un periodo establecido. Para estimar el potencial de mercado para un producto nuevo se debe de seguir la siguiente secuencia:

- Estimar el número de unidades consumidoras de cada segmento del mercado.
- Estimar la capacidad de gasto de las unidades consumidoras. Entre los distintos segmentos del mercado la capacidad de gasto puede variar notablemente por lo que se debe de estudiar para cada segmento en específico.
- Analizar las predisposiciones del Comprador: Estas nos indican la lealtad existente hacia determinadas marcas, abastecedores y productos, nos refleja la importancia que tiene el producto para el consumidor y el esfuerzo de mercadeo por parte de la competencia.

- Estimación de las disposiciones a gastar: Esta refleja las predisposiciones y el esfuerzo de mercadeo sobre las unidades compradoras; nos indica el crecimiento de mercado el cual depende del esfuerzo de mercadeo.
- Estimar las razones de compra y de uso del producto: Esto dará una medida de la penetración en el mercado para cada segmento.
- Suma de las estimaciones de todos los segmentos para obtener el potencial total de mercado.

b) PREVISION DE LAS VENTAS.

Es la predicción del volumen de ventas esperado en un lapso de tiempo determinado.

Es obvio que para realizar la previsión de ventas es fundamental establecer primeramente la demanda del mercado, datos del mercado y el análisis de dichos datos para llegar al método de previsión que convenga a nuestros intereses. Existen varios métodos, entre los más usuales encontramos los siguientes:

- El juicio ejecutivo: Se basa en las decisiones que tomen los directivos partiendo de su experiencia, este método es un tanto riesgoso ya que parte de un conocimiento empírico y por consiguiente es inexacto.
- Encuestas sobre las intenciones de compra por parte del consumidor o distribuidores son de gran ayuda para la previsión de ventas siempre y cuando los encuestados contesten verazmente.
- La proyección de las ventas anteriores en el futuro: Es un procedimiento estadístico que extrapola a futuro las gráficas de ventas anteriores.
- El análisis de Regresión: Analiza algunas variables independientes (Publicidad, ventas anteriores, número de vendedores y precio) sobre una variable dependiente (ventas).

- El análisis de las series de tiempo es otro procedimiento estadístico que desglosa la historia de las ventas en 4 partes:
 - 1) Una línea de tendencia básica.
 - 2) Variaciones cíclicas
 - 3) Variaciones estacionales en la demanda.
 - 4) La componente "Al azar".

Cuando la línea de tendencia básica se ha desarrollado se puede proyectar en el futuro con los ajustes necesarios hacia la dirección esperada del ciclo y de las variaciones estacionales. La componente "Al azar" de las series de tiempo refleja la efectividad de los cambios de mercadeo actuales y las condiciones competitivas.

La mayoría de los métodos de previsión de las ventas reales emplean datos estadísticos pero no pueden dejar a un lado el criterio de los directivos de la empresa.

La estimación específica de las ventas esta estrechamente relacionada con la elaboración del plan el cual constantemente retroalimenta a la previsión de ventas para que ésta sea cada vez más precisa. La previsión es de gran utilidad para establecer entre otras cosas:

- Fijación de los niveles de inventarios
- Planificación de las adquisiciones
- Fijación de los precios.
- Decisiones sobre la inversión de capital.
- Fijación de cuotas de venta para los vendedores y distribuidores.

El análisis de mercado es fundamental para la empresa pues es el que nos va a proporcionar la información de las ventas esperadas y por ende de las utilidades además de ser un factor determinante para la planificación de la empresa.

8) AHORRO SUTITUTIVO AL CONSUMIDOR.

Los productos sustitutos son todos aquellos que vienen a reemplazar a los productos de uso común.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son los siguientes:

- 1) Aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto tradicional.
- 2) Aquellos que son producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos. En este último caso, los sustitutos suelen entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causa una reducción de precios o mejora su desempeño.

El impacto de los sustitutos puede resumirse como la elasticidad total de la demanda en el sector industrial.

Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, colocando un tope sobre los precios que la empresa puede llevar rentablemente.

Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

9) COMPETENCIA.

El conocimiento de la competencia nos marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia, sea como oportunidades o como amenaza.

La estructura del mercado (se refiere al nivel de competencia para un artículo o servicio dado) nos marca de una manera clara los distintos tipos de competencia que existen:

Competencia Pura: Es una estructura de mercado que se caracteriza por un gran número de compradores y vendedores, cuyas transacciones son tan pequeñas en relación a la industria total que no pueden afectar los precios de los productos.

Monopolio Puro: Se caracteriza por la existencia de un sólo productor. Una empresa de este tipo puede obtener beneficios por encima de los normales, incluso a largo plazo.

Competencia Monopolista: Es una estructura muy similar a la de la competencia pura, pero se distingue de ésta porque los consumidores perciben diferencias entre los productos de las distintas empresas. Como en la competencia pura, sólo se pueden obtener beneficios por encima de lo normal a corto plazo.

El Oligopolio: Un número pequeño de industrias producen la mayor parte de los artículos industriales. El oligopolio se subdivide en oligopolio diferenciado, en el que los productos no están normalizados (automóviles) y oligopolio no diferenciado, en el que los productos son estándar. En cada clase, las decisiones de las empresas son interdependientes, si una cambia sus precios, la otra debe de reaccionar.

Cabe señalar que la determinación de los precios y de la producción varía de acuerdo al tipo de competencia de que se trate. Así, en la competencia pura esta asignación de precios dependerá casi en su totalidad de la ley de la oferta y de la demanda. En el caso del monopolio, estos fijarán los precios arbitrariamente aunque con esto la tendencia de su demanda sea negativa; y, en lo que se refiere al oligopolio, generalmente estos fijan sus precios de común acuerdo para tener un mayor control del mercado.

2.4 MERCADOTECNIA.

El concepto de mercadotecnia requiere la orientación del consumidor e igualmente la información actualizada, completa y precisa sobre los compradores potenciales y sobre los demás aspectos del comportamiento del mercado.

1) INVESTIGACION DE MERCADO.

La investigación de mercados es una fuente de datos elementales del sistema de información del mercadeo, que también incluye información suministrada por el sistema de contabilidad interna de la compañía, así como por los modelos, instalaciones para el procesamiento de la información y por la información de los usuarios. Claro está, los datos de la contabilidad interna también se pueden utilizar en los estudios de

investigación de mercados. El rasgo característico de este tipo de investigaciones es su orientación del proyecto diseñado para responder preguntas específicas en oposición a la información rutinaria reunida a través de una documentación archivada.

Hay cinco formas diferentes de adelantar una investigación de mercado:

- a) **Análisis del récord de ventas:** La utilización de los datos de contabilidad de las ventas normales y de procesamiento de órdenes, para analizar preguntas particulares como la distribución de los clientes, su localización, el mercado potencial, etc.
- b) **Uso de la información publicada sobre el mercado:** Contando con las fuentes del gobierno, industria y comercio para obtener información sobre las características y comportamiento del mercado.
- c) **Estudios de observación:** Tiene que ver con la observación de los clientes, expendedores, vendedores y competidores. La observación puede ser directa, como cuando el observador mantiene conversaciones con los compradores o secreta como cuando se utilizan las cámaras de T.V. escondidas en los supermercados.
- d) **Encuesta por muestreo:** Colección de datos, usualmente con entrevistas, de una muestra de individuos seleccionados entre la población de interés, para medir una o más variables.
- e) **Experimentos:** Manipulación sistemática de una o más variables mientras se controlan todas las demás que se esperan influyan sobre la variable de interés. Los experimentos a menudo involucran otras técnicas de investigación tales como la observación y las encuestas de muestras.

PRUEBAS DE MERCADO.

Son simulaciones de un programa de mercadeo a escala completa. Aún cuando está involucrado un producto nuevo, el propósito de las pruebas de mercado no es ensayar el producto sino ensayar los planes de mercadeo para el producto. Los resultados deberán analizarse con un profundo conocimiento de las interrelaciones importantes entre los elementos de la combinación de mercadeo. Si los resultados de la prueba sugieren que una variable debería cambiarse, entonces la nueva decisión también debería probarse para determinar su impacto sobre las otras partes de la combinación.

Durante la prueba del mercado los datos se deben reunir usando cualquiera de las técnicas antes mencionadas. Dada la combinación tan compleja de las variables que se están probando debe exigirse, una variedad en la técnica de la recolección de los datos.

2) SELECCION DE CLIENTES.

La mayor parte de las empresas venden sus productos y servicios no a un sólo comprador, sino a una gama de distintos clientes. El poder negociador de este grupo de compradores, considerados en términos agregados, es una de las fuerzas competitivas clave que determinan la rentabilidad potencial de un sector industrial.

La empresa debe vender a los clientes más favorables, hasta donde pueda elegirlos. La selección del cliente puede afectar al índice de crecimiento de la empresa, lo que se explicará mejor en los siguientes párrafos.

Existen cuatro criterios amplios tomados de lo dicho anteriormente que determina la calidad de los clientes desde un punto de vista estratégico:

- a) Necesidades de compra contra capacidades de la empresa.
- b) Potencial de crecimiento
- c) Posición estructural. (Poder de negociación intrínseco y propensión a utilizar este poder de negociación para exigir precios bajos).
- d) Costo del Servicio.

La empresa mejorará su ventaja competitiva si dirige sus esfuerzos hacia clientes cuyas necesidades particulares estén en la mejor posición relativa para recibir el servicio.

Cuanto más elevado sea el potencial de crecimiento de un comprador, es más probable que sus demandas para el producto de la empresa aumenten con el tiempo.

La posición de los compradores se divide convenientemente en dos partes para propósitos del análisis estratégico. El poder intrínseco de negociación es la presión que los clientes pueden ejercer potencialmente sobre los proveedores, dada su influencia y las fuentes alternativas de abasto disponibles.

Sin embargo, esta ventaja puede ejercerse o no, porque los clientes también difieren en su propensión a ejercer su poder negociador para hacer bajar los márgenes del vendedor.

Tanto el poder intrínseco de negociación como la propensión a ejercerlo son estratégicamente vitales, ya que el poder no ejercido es una amenaza que puede desatarse por la evolución del sector industrial.

La última característica clave respecto al cliente desde un punto de vista estratégico es la de los costos para la empresa de servir a compradores en forma particular.

El potencial de crecimiento de un cliente se determina por tres condiciones directas:

- Índice de crecimiento del sector industrial.
- Índice de crecimiento de los segmentos de su mercado primario;
- Su cambio en cuanto a participación en el mercado en el sector industrial y en los segmentos claves.

El índice de crecimiento del sector industrial del cliente dependerá de una gran variedad de factores tales como la posición del sector industrial frente a productos sustitutos, del crecimiento del grupo comprador al que vende, y así sucesivamente.

Los segmentos del mercado de un sector industrial por lo general, estarán creciendo unos más que otros. Por lo tanto, el potencial de crecimiento del comprador depende también en parte, de a que segmento esté sirviendo en primer lugar o a qué segmentos podría servir.

La participación de un comprador en el mercado de un sector industrial y en segmentos particulares del mercado, es el tercer elemento en el análisis del crecimiento. Tanto la participación presente del comprador como la probabilidad de que aumente o disminuya esta participación es función de la situación competitiva del comprador.

El principio estratégico básico en la selección del comprador es buscar e intentar vender a los clientes más favorables dentro de los que estén disponibles.

Las empresas tienen diferentes capacidades con respecto al servicio de las necesidades particulares de los compradores.

En consecuencia, los clientes más favorables a quienes vender en algunos aspectos dependerá de la posición de la empresa individual.

Otras implicaciones estratégicas en la selección del cliente son las siguientes:

- A) La empresa con una posición de costo bajo puede vender a clientes poderosos y sensibles al precio y todavía tener éxito. Si la empresa es un productor de bajo costo, no importa lo poderoso o sensible que sea al precio el cliente, la empresa podrá obtener utilidades por encima del promedio de su sector industrial, porque puede igualar los precios de los competidores y todavía obtener mejores rendimientos que ellos.
- B) La empresa sin una ventaja en costos y sin diferenciación debe seleccionar a sus clientes si desea un rendimiento por arriba del promedio. Sin una ventaja en costos, la empresa debe centrar sus esfuerzos en clientes que sean menos sensibles al precio si desea obtener rendimientos superiores al promedio del sector industrial.
- C) Pueden desarrollarse buenos clientes con una estrategia adecuada. Algunas de las características de los clientes que los hacen favorables pueden ser influidas por la empresa. Por ejemplo, crear costos por cambio de proveedor, persuadiendo al cliente para que incluya dentro de su diseño el producto de la empresa. Además la venta astuta puede cambiar las preferencias de un individuo que es sensible al precio a otro menos sensible.
- D) Puede ampliarse la base para la elección de clientes; para esto existen dos formas fundamentales de ampliar la selección de clientes. La primera es aumentar el valor agregado que la empresa proporciona al cliente, la segunda es volver a definir la forma en que el comprador considera la función del producto.

CAPITULO 3

ESTRUCTURACION DE UNA CULTURA EMPRESARIAL

INTRODUCCION.

Nuestro país se encuentra inmerso en un mundo competido, cada vez más demandante de productos que compiten entre sí con base en precios accesibles, innovaciones, diseño, tecnología y sobre todo con calidad.

Actualmente, la apertura comercial de nuestras fronteras, junto con el abatimiento de aranceles, ha provocado que el mercado nacional se vea de pronto invadido por una ola de productos provenientes del exterior que han llegado a competir frontalmente contra los productos producidos en México. Poco a poco, es más fácil encontrar productos manufacturados en Europa, Oriente y E.U.A. Estos productos se tornan interesantes para el consumidor mexicano ya sea por su diseño, mercadotecnia o por su esperada alta calidad.

Es un hecho que la entrada de las firmas extranjeras en los campos de las industrias electrónica, mecánica, del vestido, alimenticia, etc., ha hecho que una gran cantidad de empresas nacionales se encuentren en una situación difícil, o quizá ya hayan desaparecido del mercado donde se encontraban.

Para poder afrontar esta situación el empresario mexicano debe ser competitivo, si es que desea permanecer en su ámbito de negocios. Sin embargo, muchos hombres de negocios no cuentan con un legajo cultural que les permita alcanzar los niveles de competencia requeridos. Muchos de ellos se acostumbraron a lo largo del tiempo a la comodidad que representaba el tener un país con las puertas cerradas a las importaciones y que consumía sólo lo que en él se producía. Los tiempos han cambiado.

Es imperioso establecer un conjunto de políticas y normas enfocadas a la tarea de conformar un marco ideológico de referencia, de donde sea posible partir para obtener empresarios concientes del papel que juega la Calidad en el nuevo mercado nacional. Se necesita de alguna manera establecer los parámetros de una CULTURA EMPRESARIAL.

El reto es pues, contar con los conocimientos necesarios para competir con calidad o prepararse a morir viendo la llegada de los productos extranjeros.

3.1 CALIDAD TOTAL: HACER BIEN TODO A LA PRIMERA.

Para conseguir los niveles de calidad requeridos por los mercados internacionales, debemos de partir del principio de que *LA CALIDAD NO SE SUPERVISA, LA CALIDAD SE PRODUCE.*

La calidad debe ir implícita en cada uno de los pasos que conforman el proceso productivo de una empresa, y en cada una de las personas que de alguna manera estén relacionadas con el proceso.

En las líneas siguientes se tratan brevemente estos componentes básicos, haciendo una especial referencia al personal que interviene directamente en el proceso.

PROVEEDORES Y MATERIA PRIMA

Se deberá comenzar por una adecuada selección de proveedores, quienes deberán asegurar, en la medida de lo posible, cumplir con los tiempos de entrega programados para que de esta forma:

- a) Sea posible mantener un bajo inventario de materia prima, y disponer del capital para otras necesidades.
- b) Se disminuyan, al máximo las paradas y tiempos muertos en la línea de producción.

Además, utilizar materiales que sean de una calidad acorde a la del producto que se piensa producir, para que las mermas y fallas del producto por deficiencias en los materiales sean las menos posibles.

Una vez que se asegura que los materiales que se usarán serán los idóneos se debe poner mucho cuidado en todos y cada uno de los demás elementos que conforman el proceso de producción de la empresa.

MAQUINARIA Y EQUIPO

La maquinaria y equipo deberá estar siempre al punto, lo que se logra con un adecuado programa de mantenimiento preventivo y en su caso, correctivo. En el programa de mantenimiento, recaerá la responsabilidad de asegurar que los paros imprevistos por averías en el equipo serán los menos posibles.

Tanto el LAYOUT como las instalaciones físicas de la planta deberán planearse bajo las normas de diseño necesarias para eliminar los tiempos muertos e interrupciones en el proceso productivo.

EL PERSONAL

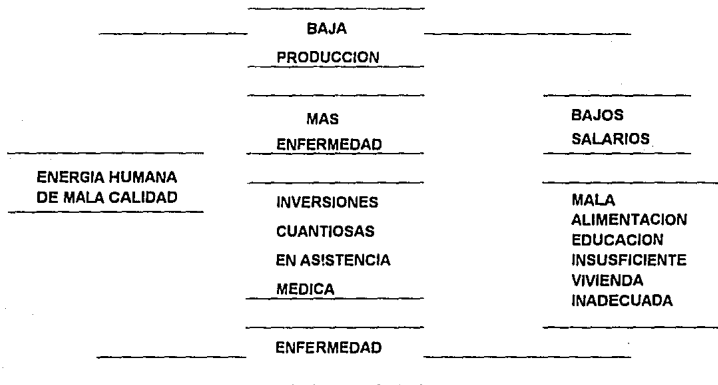
De vital importancia es tener siempre en mente que la parte medular de todo proceso es sin duda alguna, el personal con que se cuenta. El logro de la obtención de calidad de los productos o servicios de una empresa en una gran parte se encuentra en sus manos, por lo tanto, pensemos que en el éxito o fracaso de nuestra empresa, el trabajador tiene un peso específico grande.

Para ser exitosos en la consolidación de los objetivos de la empresa jamás se deberán descuidar los aspectos básicos de seguridad (tanto física como jurídica y social), comodidad y motivación que se debe ofrecer al personal para que en la medida de lo posible, se hagan a un lado los problemas laborales y gremiales que pudieren surgir.

EL PAPEL DE LA SALUD.

La salud juega un papel primordial en desarrollo de cualquier entidad, trátase de una empresa, una comunidad, un estado o una nación. El rendimiento del trabajador sano en relación con uno que tiene problemas de salud es muy superior.

La relación economía-salud se representa en la figura siguiente, y según ésta existe un círculo vicioso cuyos polos son LA ENFERMEDAD y LA BAJA PRODUCCION.



La enfermedad origina energía humana de baja calidad, y ésta a su vez determina la baja producción con también baja calidad. La baja producción da lugar a salarios insuficientes para subsistir, registrándose en consecuencia: nutrición deficiente, educación insuficiente y deficiente y vivienda inadecuada. La consecuencia inmediata es más enfermedad, con lo que el círculo se cierra, y comienza a formarse una espiral, ya que como consecuencia del agravamiento de este factor, la enfermedad, se producen cuantiosas inversiones en asistencia médica.

3.2 LA PRODUCTIVIDAD DEL TRABAJO HUMANO

Existen tres atributos humanos capaces de determinar la productividad en el trabajo los que, en mayor o menor proporción, se hallan presentes en toda persona que trabaja:

a) El Poder

Este atributo depende de un conjunto de factores de orden físico y psíquico que determinan su capacidad para trabajar, tales como la salud, sexo, complexión física, funciones sensoriales, resistencia a la fatiga, destreza manual, capacidad de coordinación senso-motriz, así como su desarrollo intelectual y aptitudes específicas.

b) El Querer

Este representa su voluntad para trabajar y depende fundamentalmente de su estructura mental y emocional, de su capacidad de adaptación al ambiente tecnológico y al ambiente social, de su carácter y de sus intereses personales.

C) El Saber

Aún cuando está en relación con el grado de instrucción y adiestramiento, depende en gran parte de los otros dos factores, ya que una persona puede ser capacitada y adiestrada aún contra su voluntad, o puede ser no apta para la actividad en la que se pretende adiestrar.

El Poder, Querer y Saber constituyen, por lo tanto la base en la que se asienta la productividad del trabajo humano.

3.3 LA ADMINISTRACION COMO FACTOR DETERMINANTE EN LA OBTENCION DE CALIDAD.

En los capítulos anteriores, se ha ahondado en el concepto de Administración y las Técnicas administrativas mas convenientes para administrar una empresa. En este espacio, se tratará de enfocar a la empresa, con base en el argumento de que las personas son la estructura medular de toda organización, a alcanzar los niveles de calidad requeridos por medio de la administración de las personas.

Del Lic. Agustín Reyes Ponce, tomaremos el concepto de Administración de una Empresa:

"Es la técnica de buscar lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de los bienes y personas que integran una empresa"

Según Bertrand Russell "La comprensión de la naturaleza humana tiene que ser la base de cualquier mejora real en la vida. La ciencia ha hecho maravillas en el dominio de las leyes físicas, pero nuestra propia naturaleza es menos comprendida que la de las estrellas y la de los electrones. Cuando la ciencia aprenda a comprender la naturaleza humana, entonces podrá traer felicidad a nuestras vidas, felicidad que las máquinas y las ciencias físicas no han podido crear...". Estas palabras reflejan la urgencia con que era esperado el advenimiento de las jóvenes ciencias del hombre y de las técnicas de ellas derivadas, que llegaron con un retraso de más de un siglo en relación con el arribo de las ciencias de la materia inanimada y de la tecnología.

Los recientes avances en los campos de la medicina ocupacional, la psicología, la sociología, la política, la ergonomía y la administración, han logrado producir lo que se considera una nueva revolución industrial, más trascendente que la que originara el maquinismo; una revolución caracterizada fundamentalmente por el descubrimiento del hombre como el factor más importante del proceso productivo y su participación en él como ser humano y no como un simple apéndice de la máquina.

Una de las áreas más importantes en esta vertiente humana del trabajo es la Administración de Empresas, entendida como la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de los materiales, máquinas y personas que integran una empresa. La eficacia de las funciones administrativas dependerá primordialmente de la acción de las personas y sólo secundariamente de la administración de los bienes.

Y así el arribo de las ciencias del hombre al campo de la administración de empresas señala el inicio de la etapa moderna de esta disciplina, marcando el inicio de la auténtica administración científica que conlleva el signo de la humanización del trabajo.

La Sociología y el Derecho son disciplinas básicas para la administración, ya que una empresa sólo podrá operar como una entidad social jurídicamente estructurada.

Para el manejo de bienes la administración requiere del auxilio de la Contabilidad y la Economía, y para el manejo de personas necesita de la psicología.

El denominador común de todas las acciones administrativas debe de ser la moral social, apoyada en los valores trascendentes, en la justicia social, en el respeto a la dignidad humana y a la libertad de cada individuo para la realización de sus mejores potencialidades a través del trabajo.

Sólo de esta manera se podrá obtener la calidad como un estatus dentro de la empresa.

3.4 VENTAJA COMPETITIVA

Diagnóstico del competidor:

- ¿En qué nos supera?
- ¿Cuáles son sus puntos débiles?
- ¿Cuánto es el mercado?
- ¿Qué parte del mercado tiene la competencia?
- ¿Cuánto tengo yo?

Antes de realizar un análisis de la competencia, es necesario ubicar el sitio que ocupa la empresa, ya que este será el punto de partida de cualquier movimiento que se piense llevar a cabo. Se han de considerar las fuerzas y debilidades propias, la calidad del producto, de la fuerza de ventas, los precios y canales de distribución y compararlos contra los de la competencia.

COMPONENTES PARA EL ANALISIS DE LA COMPETENCIA

El conocimiento de los objetivos de la competencia ayuda a interpretar todas las acciones que emprenda un competidor. De la misma manera, el diagnóstico de sus objetivos ayudará a determinar si una empresa matriz dará apoyo a sus empresas filiales o a sus unidades comerciales, lo que provocaría que una empresa débil se convierta en un fuerte competidor.

El diagnóstico del competidor debe hacerse a niveles administrativos múltiples, pues existen distintos proyectos para distintas actividades de una empresa, como son los objetivos específicos de cada una de las áreas. La primera parte a la que se debe prestar atención es al área comercial, dado que es la base de todas las empresas.

OBJETIVOS DE LA DIVISION COMERCIAL

1. ¿Cuáles son los objetivos enunciados y no enunciados del competidor; Cómo valora el competidor los resultados a largo, mediano y corto plazo; Cómo enfrenta sus compromisos de apalancamiento?
2. ¿Cuál es la actitud del competidor ante las situaciones de riesgo; Cómo equilibra los factores de riesgo-beneficio?
3. ¿Tiene el competidor una línea tradicionalmente definida y arraigada que afecte directamente su comportamiento en el mercado?
4. ¿Cómo motiva a sus empleados; Cómo les exige; Son los empleados socios participativos de la empresa?
5. ¿Cómo distribuye sus costos; Cómo fija sus precios?
6. ¿Quién compone el personal de la empresa; Cuáles son sus antecedentes; Cuáles son las políticas de la empresa para reclutar a su personal?
7. ¿Quién compone el consejo de administración del competidor; Quiénes son sus consejeros externos?
8. ¿Tiene compromisos pactados con patentes, licencias, concesiones o adeudos financieros?
9. Legalmente, ¿Tiene restricciones tales que limiten su área de maniobrabilidad?
10. ¿Cuál es el organigrama que rige al competidor; Es una estructura dinámica o permanece normalmente estable?
11. ¿Tiene claros sus objetivos a futuro; El cambio de directiva modificaría radicalmente dichos objetivos?

3.5 ESTRUCTURA DE LA CULTURA EMPRESARIAL

Tal como se definió en la introducción de este capítulo, es necesario establecer un marco teórico de referencia para asentar las bases de lo que se podría llamar "LA CULTURA EMPRESARIAL".

Dentro de los parámetros que deben incluirse se encuentran los siguientes :

- a) Es imperativo ser competitivo en el campo en el que se encuentra nuestra empresa, para esto, se deberán satisfacer las necesidades del mercado con:
 - * Un producto mejor, diferenciado de los demás y que ofrezca cualidades semejantes a nuestros clientes.
 - * Buenos precios
 - * Una adecuada comercialización: entrega oportuna y una calidad homogénea.

- b) Es muy importante tener en cuenta que generalmente con los únicos recursos de capital con que contaremos para invertir en la adquisición de nueva maquinaria y equipo serán los que generemos de nuestro propio ahorro y reinversión de utilidades.

En este renglón sería conveniente tomar como modelo lo que algunas empresas Norteamericanas, Europeas y Asiáticas hacen respecto a su propia maquinaria y equipo: Cuando sea necesario invertir en estos, tratar de realizar los mínimos gastos posibles, no descartar la idea de adquirir equipo usado y modernizarlo, pero sobre todo, asimilando la tecnología implícita en él, en su operación y en los procesos, tratando de mejorarla y adecuándola a sus necesidades.

- c) Debemos de tener en cuenta que el llamado "Colonizaje Tecnológico" se ha extinguido por completo, y que la tecnología mas recientes siempre se tendrá disponible, solamente es cuestión de ir a buscarla a ferias internacionales, exposiciones, etc. Prácticamente no existe tecnología que no tenga al menos dos oferentes. De lo que si debemos estar seguros es de que la tecnología que se elija sea muy competitiva.

Ser perseverantes en todos los esfuerzos que realicemos. Se deberá ser constante para avanzar en la curva del aprendizaje y evitar, en la medida de lo posible, el competir internacionalmente sólo por nuestra mano de obra barata.

Asimilar todos los conocimientos tecnológicos que sea posible, y aplicarlos en pro de la productividad, utilizando todos los recursos que tengamos a la mano. Se deben hacer las cosas bien y a tiempo. Se debe dejar en el olvido aquella idea de que México es por sí mismo un país rico solo por que cuenta con una gran cantidad de recursos naturales, ¿de qué sirve, si estos no son aprovechados racional y adecuadamente?. Un país no vale ya por lo que tiene, ni aún por lo que sabe. Un país vale por lo que sabe hacer cuando lo hace.

Es indudable que debemos basar a la cultura empresarial en una CULTURA DE EFECTIVIDAD, para lo cual se definirá a la EFICACIA como un logro de resultados, y a la EFICIENCIA como la obtención de las cosas bien, con tiempos razonablemente buenos, tomaremos la libertad de llamar a la combinación de eficacia y eficiencia como la EFECTIVIDAD, entendiéndose a ésta como el obtener permanentemente buenos resultados haciendo las cosas bien.

Los conceptos básicos de la Cultura de Efectividad que se deberán tener en mente en todo momento son los siguientes:

1. UN OBJETIVO COMUN

La empresa y sus integrantes deberán de tener un objetivo con el que todo aquel que integre a la empresa esté involucrado. El contar con un objetivo común que identifique la causa es básico para cualquier entidad social, ya que de este modo se tendrá conocimiento de hacia donde va la empresa, qué persigue, y en qué punto se deben concentrar todos los esfuerzos.

2. COMPORTAMIENTO ADECUADO

Tener un comportamiento que en todo momento sea ético, basado en unos sólidos principios morales. Este comportamiento deberá ser ejemplificado por los propios líderes de la empresa para que sea aceptado como válido y ejemplar por quienes los siguen.

3. PROGRAMAS DE CAPACITACION

Es imperativo tener dentro del conjunto de normas de la empresa un programa permanente de capacitación, para contar con personal competitivo e informado. Dicho programa, deberá abarcar la creación de una motivación individual para el aprendizaje, la creación de la responsabilidad individual de aprender con los medios adecuados para promover el logro de este fin. Generar la necesidad en cada uno de los integrantes de la empresa de lo que es el autoaprendizaje y la autocapacitación por medio de cursos, libros, revistas especializadas, o material filmográfico de materias específicas.

El secreto para ser exitosos en este programa de capacitación es lograr la **MOTIVACION**, que se puede considerar como el motor generador de todas y cada una de las actividades humanas. Para lograr esta motivación necesaria, se debe crear un ambiente de reconocimiento al conocimiento y al valor del esfuerzo por adquirirlo.

4. CLARIDAD ORGANIZACIONAL

Una de las principales razones del origen de la burocratización, ineficiencia, baja productividad y de frustración en general, es la falta de claridad de cada puesto. Para lograr la claridad organizacional nos son de mucha ayuda las categorías, los títulos, las descripciones de cada puesto, pero sobre todo una clara interrelación de finalidad que permita a cada individuo entender en que ayudará su puesto al logro de los objetivos de la empresa.

Es necesario dar a cada individuo las reglas de comportamiento. Se le debe explicar lo que se espera de él en ese puesto en cuanto a actitud, servicio, interacción con otros en la organización y con cada uno de los integrantes del entorno.

Se debe definir qué conocimientos requiere para el puesto en cuanto a estudios formales, conocimientos básicos y actualización.

5) MOTIVACION

Una vez definidas sus actividades dentro de la organización, se hace necesario que el individuo aporte sus sugerencias para mejorar la claridad en la definición de los objetivos de la empresa.

Se deberán exigir los conocimientos básicos para desempeñar adecuadamente el trabajo asignado; a todos nos motiva el percibir un poco de exigencia y disciplina, sobre todo si va acompañado de un reconocimiento explícito del conocimiento, ya sea mediante premios, diplomas o recompensas y muy en especial, si en toda organización se respira un ambiente de respeto al que sabe y aporta ideas innovadoras.

6) COMUNICACION

Es necesario compartir los logros e infortunios de la empresa con toda la gente involucrada en ella para reforzar la comunicación. Es importante que los empleados sepan realmente cuántas utilidades se han obtenido. En la medida en que los logros sean comunicados y compartidos, se reforzará la labor de equipo hacia la consecución del objetivo de la empresa y sus metas.

Todo lo que sea posible hacer en cuanto a boletines, escritos, reuniones de los supervisores con su gente, avisos, asambleas, etc., ayudará a esa comunicación tan necesaria.

7) INFRAESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

La infraestructura administrativa le ayuda al supervisor a seguir en detalle el progreso de cada uno de los individuos que conforman la empresa; requiere de una concientización de todos los que pueden influir en el proceso.

8) MOTIVACION Y PERTENENCIA

Uno de los escalones de la famosa pirámide de Maslow nos señala que el hombre debe sentirse identificado con un determinado agrupamiento social. Este grupo bien puede tratarse de un club social, una agrupación religiosa, un partido político o bien su grupo laboral. El hombre tiene la necesidad de saberse y sentirse parte de este grupo e identificarse con él.

Una vez que se ha logrado consolidar el sentimiento de pertenencia al trabajador de nuestra empresa, se habrá dado uno de los pasos más importantes dentro de nuestra organización, ya que el trabajador no trabajará en una empresa que le es ajena, él

trabajará, de alguna manera, por su propia empresa, con lo que su rendimiento será muy superior ya que estará motivado por saberse parte integral de la organización.

9) LOGRAR QUE EL EMPLEO SE VUELVA MAS ESTABLE

La estabilidad del empleo debe ser parte fundamental dentro de los objetivos administrativos de cualquier empresa. Cuando a los empleados que tienen mejores alternativas se les ofrece una atmósfera laboral en la cual se pueden encontrar igualdad, retos fascinantes y en donde también les es posible participar en las decisiones que afectan su trabajo, es fácil hacerles desistir de rescindir su contrato voluntariamente. Por ejemplo, en el Japón, donde el bajo índice de desempleo dificulta seriamente encontrar trabajadores calificados, las empresas han adoptado la práctica común de utilizar empleados eventuales. La planta Sony en Ichinomiya, en las afueras de Tokio, maneja turnos de cuatro, seis y ocho horas con tiempo de ingreso variable que se adapta a los horarios de las mujeres que desean trabajar mientras sus hijos van a la escuela. Estos turnos provocan algunos gastos de programación del personal, pero éstos pueden compensarse con un grupo de empleados experimentados y dedicados que permanezcan en la empresa durante 30 ó 40 años, sintiéndose parte integral de la planta.

La rescisión de los contratos, los despidos en masa y específicos de los empleados, son asuntos que interesan a la política de la compañía. Algunas empresas sostendrán que se ven obligadas a destituir a su personal cuando la economía se debilita y las ventas declinan. Para una empresa que no ofrece competencia y que abandona el campo de los negocios, despedir al personal es un procedimiento habitual cuando la economía sufre una baja. Sin embargo, es posible que una empresa o una industria que se enfrenta a un altibajo importante a corto plazo no haga un paro forzoso si comparte su infortunio con todos los miembros que la integran. Los accionistas pueden participar aceptando menos utilidades o incluso pérdidas moderadas durante un año. A cambio de ésto, un grupo de empleados muy experimentados sumamente dedicados los recompensará en los años futuros con cuantiosas utilidades. De igual manera, los empleados de todos los niveles pueden aceptar semanas más largas de trabajo y cheques de menor cuantía, olvidándose de las gratificaciones y realizando, durante algún tiempo las tareas que les disgusten. En los últimos años Hewlett-Packard ha adoptado la práctica de trabajar una quincena de nueve días, de congelar los contratos y de eliminar los viáticos y prerrogativas. Mientras que en otras compañías se procede a despedir al personal, esta medida le permitió a HP conservar el suyo. El resultado fue que esta empresa tuvo el índice rotacional voluntario más bajo, la fuerza de trabajo más experimentada y una de las tasas de crecimiento y rentabilidad más elevadas.

En esencia, el destino de la mayor parte de las compañías se vincula a la seguridad de conservar el empleo.

CAPITULO 4

DESARROLLO ECONOMICO, TECNICO, COMERCIAL Y HUMANO EN LA EMPRESA.

INTRODUCCION

En el ámbito de la gestión de empresas se debe tener una tendencia a lograr el éxito y éste lo alcanzaremos si logramos obtener un desarrollo integral de la empresa tomando en cuenta todos los aspectos que conforman a la misma, pues de otra manera, es decir, si sólo se pone atención a unas cuantas partes, nunca se estará en posibilidad de lograr una armonía suficiente entre los distintos aspectos de la empresa que puedan llevarla al logro eficiente de los objetivos establecidos.

El mantener un desarrollo económico, técnico, comercial y humano constante dentro de la empresa debe de ser una actividad fundamental que debe llevarse a cabo y nunca restarle importancia si es que se quiere mantener un nivel competitivo y eficiente de todo lo que se haga, se produzca o se desarrolle dentro y fuera de la empresa.

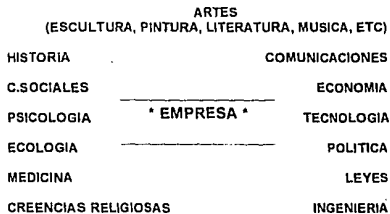
Algunos de los aspectos mas importantes, para lograr tanto bases sólidas en la formación de la empresa así como un desarrollo integral, son los siguientes:

ORIGEN DE LA EMPRESA.

El génesis de una empresa tiene lugar en la mente de una persona, por lo que se puede afirmar que todo hombre es un empresario potencial, ya que desde un niño hasta un anciano tienen anhelos y deseos de logro así como el ánimo de competir. Sin embargo, el idear una empresa y el llevarla a cabo, no es algo tan sencillo como el simple hecho de pensar en ella, ya que para que surja una empresa, en el sentido estricto de la palabra, necesita surgir como una idea en la mente de una persona capaz y con los conocimientos suficientes del mercado que pretende atacar, debiendo todo esto estar aunado a un gran espíritu de logro y éxito, que lo lleven a poner en marcha sus aspiraciones y consagrar su idea con logros materiales.

Por otro lado, debemos tomar en cuenta que una empresa de cualquier tipo no solamente está relacionada y vinculada con sus objetivos específicos sino que además se encuentra inmersa en una idiosincracia, cuyo contexto abarca casi todas las áreas de la cultura y la ciencia que le afectarán de alguna manera, por lo que nunca habrán de perderse de vista estos aspectos, mas aún, siempre deberá contarse con la disposición para el estudio y el conocimiento a fondo de todas ellas para conseguir los objetivos y el desarrollo integral de la empresa, y así, poder ser exitosos.

El esquema de interrelación de la empresa con la cultura y las ciencias puede expresarse de la siguiente manera:



Además de este acervo cultural, con el cual es deseable que cuente el empresario potencial, también es necesario que cuente con las características de liderazgo y responsabilidad, así como el tesón y optimismo necesarios para no desfallecer ante los grandes obstáculos que se presentan al forjar una empresa.

Aquella persona que tenga el deseo de crear su propia empresa debe contar con las siguientes cualidades:

1. Perfil del empresario

Las características propias de este punto, de alguna manera quedan comprendidas dentro de la definición de liderazgo, pero para hacer la referencia concreta a un empresario, son mas específicas las que se citan a continuación:

- Creatividad
- Interés por la gente
- Sentido de la oportunidad
- Disposición a correr riesgos
- Flexibilidad de métodos
- Integridad
- Don de mando
- Disciplina
- Bagaje Administrativo

2. Ser líder.

El empresario debe mostrar las siguientes aptitudes de liderazgo:

- Comprender
- Actuar
- Delegar Responsabilidades
- Autoridad

3. Ser Responsable .

Debe saber administrarse a sí mismo y a su propio tiempo para habituar a sus subalternos a realizar las cosas con oportunidad y al mismo tiempo de una manera organizada y disciplinada.

4. Estar dispuesto al sacrificio .

En el inicio de cualquier empresa siempre se presentarán obstáculos y dificultades que ocasionan una situación muy penosa para el empresario, ya que en ocasiones y dependiendo de la gravedad de los problemas, estas situaciones pueden llegar a causar un fuerte estado de estrés del empresario, e inclusive, puede darse el caso de que esta crisis nerviosa se convierta en un padecimiento crónico.

Por todos estos motivos el empresario debe estar dispuesto a pasar por estos sacrificios que ponen en menoscabo su salud, sin perder el optimismo, el cual será el secreto y su arma mas fuerte para vencer cualquier problema que pudiese presentársele.

5. Tener sentido común para la toma de decisiones .

Es de suma importancia que el empresario cuente con esta cualidad pues de eso dependerá en gran parte el éxito de su empresa. Para facilitar la toma de decisiones, deberá siempre cuestionarse sobre el qué, cómo, cuándo, dónde y cuánto sobre lo siguiente:

- Cancelar
- Comercializar
- Comprar
- Contratar

- Controlar
- Descontinuar
- Iniciar
- Lograr
- Modificar
- Motivar
- Ofertar
- Producir
- Realizar

Este método es sumamente eficiente como ayuda para tener una idea sobre lo que debe de hacerse, sin embargo, el secreto para llegar a tomar la mejor decisión, radica en el propio empresario y en su habilidad y capacidad para tomar decisiones acertadas que lo conduzcan en la ruta del éxito.

6. Contar con un pensamiento positivo.

Este aspecto está muy relacionado con la disposición al sacrificio, ya que el empresario debe ser una persona con mucho ánimo y tenacidad para la consolidación de sus objetivos, así como contar con la convicción y actitud mental positiva.

Se han mencionado hasta ahora, las características que debe de tener un empresario, así como los aspectos fundamentales con que debe contar para la puesta en marcha de una empresa, pero existe otro aspecto que es de vital importancia para antes de llevar a cabo la inicialización de la empresa: el conocimiento que sobre sí mismo y sus aptitudes tenga el empresario en potencia.

Para llegar a este conocimiento existen tres cuestionamientos que pudiesen formarle una idea a quien desee convertirse en empresario acerca de su capacidad para ser exitoso en su empresa. Estos cuestionamientos son:

- ¿Comprendo la importancia de mi decisión y sus alcances?

Se debe estar conciente de que, en el intento de formar una empresa, el fracaso no sólo será el hecho de no lograrla, sino que dicho fracaso probablemente lo lleve a la quiebra.

- ¿Soy lo suficientemente disciplinado y perseverante?

Toda persona debe saber si es realmente capaz e independiente de lograr sus objetivos sin la necesidad de un jefe que lo dirija, así como si está dispuesto a perseverar aún cuando la situación quizá no parezca ser lo que se tenía en mente en el momento de la planeación.

- ¿Conozco lo suficiente acerca del mercado y el negocio, antes de arrancar con la empresa?

El empresario debe tratar de conocer lo mejor posible las fuentes accesibles de información acerca del negocio y el mercado en el que se halla inmerso.

Una vez razonados estos cuestionamientos, el empresario en potencia sabrá si realmente cuenta con la capacidad de llegar a ser un empresario exitoso o si debe abortar el intento antes de sufrir un decepcionante fracaso que pudiese conducirlo a la ruina tanto económica como personal.

ADMINISTRACION EN LA EMPRESA.

La administración es un factor fundamental para lograr el eficiente desarrollo de una empresa. de hecho es una de las bases primeras para alcanzar el éxito en los negocios y en cuanto al empresario en sí, se considera un líder eficaz si es capaz de una administración eficiente si consideramos el hecho de que ningún negocio fracasa por falta de dinero, sino por una mala administración.

El término de "Administración" no solamente concierne a los factores económicos de un organismo, sino que es inherente a todo aquello que forma parte de la organización, estructura y sistemas productivos de una empresa. Es un término que abarca y está relacionado con todos los factores que constituyen a la empresa, tanto en el aspecto material como en el aspecto humano.

Por todas estas consideraciones, no obstante de que existen gran cantidad de definiciones para la palabra Administración, podemos considerar que una de las más acertadas es la siguiente:

"Administración es la habilidad de alcanzar objetivos predeterminados mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas".

LA IMPORTANCIA DEL No. 2 PARA EL EMPRESARIO.

Una vez lograda la estabilidad de la empresa es entonces cuando el compromiso de crecimiento, desarrollo y éxito se hace más fuerte para el empresario, el cual ha venido siendo el responsable desde el nacimiento de la empresa de que esta funcione y produzca, ya que desde el principio el empresario es el único que se esfuerza para que todo funcione adecuadamente. Además tiene que realizar por sí sólo todas las funciones de las diferentes áreas que integran la empresa, incluso el mismo tiene que desarrollar hasta las de más bajo nivel; Sin embargo llega un momento, cuando la empresa comienza a tener auge y desarrollo, en el que es imposible que continúe esta situación, pues no es posible que una sola persona se encargue de todos los detalles del trabajo, en primer lugar porque no podría atender todos estos aspectos por sí solo, y en segundo lugar porque sus habilidades, su capacidad y sus aptitudes para manejar y desarrollar la empresa se verían afectadas por una caída de nivel de eficiencia debida al exceso de trabajo y presiones.

Por todo lo anterior, siempre será indispensable que el empresario elija a una persona de toda su confianza y que además tenga la capacidad y los conocimientos suficientes para llevar adelante a la empresa, para que colabore con él, o en un momento dado que quiera tomarse un descanso o quiera retirarse, pueda dejar la empresa en manos de esta persona con la certeza de que continuará eficientemente con el trabajo, es decir, todo aquel empresario que este consciente de que él no puede ser "Todo" o que faltando él la empresa debe seguir funcionando competitivamente, deberá ir formando y capacitando a otra persona para que llegue a tener la capacidad y la habilidad de ser el No. 2 en la empresa y para que en última instancia tenga las aptitudes para poder ser el No. 1.

CARACTERISTICAS PARA UNA BUENA ADMINISTRACION.

Para tener una buena administración es necesario tomar en cuenta 5 factores claves:

1. **Previsión:** Capacidad para conocer y/o prever todo aquello que podamos realizar o producir con los recursos de la empresa.
2. **Planeación:** Estructurar y organizar todos los componentes de la empresa para llevar a cabo los trabajos y actividades encaminadas a lograr los objetivos de la empresa.
3. **Organización e Integración:** En cualquier actividad que se desarrolle dentro de la empresa, no solo es importante el saber como hacerlo (Know - How), sino que también, y quizá sea más importante, es necesario decidir quien va a hacerlo (Know - Who) pues de eso dependerá en gran parte la calidad y la eficiencia de lo que hagamos.
4. **Dirección:** Deberá tenerse la capacidad y habilidad de saber como dirigir cada detalle dentro de nuestro organismo empresarial, tomando en cuenta para ello, los factores de liderazgo que serán determinantes para una buena dirección de la empresa.
5. **Control:** No sólo es necesario saber dirigir, sino también saber controlar pues una vez establecidos los procedimientos y normas dentro de la empresa, es indispensable verificar que estos se lleven a cabo de acuerdo con lo establecido.

Es necesario mencionar que en la empresa se satisfacen necesidades humanas y se resuelven problemas del mismo género, para lo cual es necesario e indispensable que exista comunicación, la cual comienza en el momento en el que el empresario es capaz de entender a los demás y no cuando los demás lo entienden a él; logrando esto, estaremos en la posibilidad de ayudar al personal de la empresa.

Contando con administración eficiente y comunicada, lograremos que el personal adquiera las habilidades necesarias para desarrollarse con éxito conjuntamente con la disciplina necesaria para alcanzar el logro de los objetivos, tanto los personales como los comunitarios.

Por último, cabe mencionar algunos de los factores que intervienen en la administración de la empresa, siendo los más importantes:

Externos:

- Economía
- Política
- Normas y Leyes

Internos:

- Financiamiento
- Inversiones
- Maquinaria y Equipo
- Inmuebles
- Mano de Obra
- Mercado y Competencia
- Materia Prima
- Transporte

EL PERSONAL.

Como se mencionó en el capítulo anterior, el factor más importante para el adecuado desarrollo y operatividad de una empresa es precisamente el personal que en esta labora, pues es la parte medular de la entidad. De este dependerán todos los niveles de competitividad y eficiencia que puedan lograrse en cualquier centro de trabajo, de lo que se desprende que es muy importante el saber seleccionar a las personas idóneas para cada actividad. Además será indispensable motivarlos por medio de elementos tales como la justa remuneración e incentivos en general.

SELECCION DE PERSONAL.

En todo sistema, sea de cualquier tipo, es esencial para lograr su máximo desarrollo y eficiencia, que todas sus partes y componentes actúen armónicamente y desarrollen al máximo su capacidad; así también, en la empresa, para lograr un alto desarrollo en todos sus objetivos, es imprescindible que todas sus partes actúen con eficiencia y capacidad; por este motivo es muy importante elegir adecuadamente cada una de estas partes o componentes de acuerdo a las necesidades que se tengan.

Uno de los componentes más importantes de la empresa es el recurso humano, por tal motivo, es de primordial importancia el reclutar y seleccionar a las personas adecuadas en los puestos adecuados.

Para una buena selección y contratación del personal, deberán tomarse en cuenta tres aspectos de igual relevancia los cuales son:

- Análisis y Valuación de puestos.
- Reclutamiento.
- Documentos de contratación.

Si una empresa es capaz de llevar a cabo eficientemente estos aspectos, tendrá menores problemas y contratiempos con las personas que emplee y por lo tanto logrará desarrollarse en menor tiempo y tendrá una mayor facilidad para lograr sus metas y objetivos.

A continuación se desarrollarán, en forma general, estos 3 puntos, destacando los aspectos más importantes de cada uno tratando de no entrar en demasiados detalles, ya que, dependiendo del tipo y las necesidades de la empresa de que se trate, existirán algunas pequeñas modificaciones. Por lo tanto los aspectos generales de dichos puntos son:

1.- Análisis y Valuación de puestos.

Al iniciar una empresa, lo primero que se debe de hacer es determinar todos y cada uno de los puestos que existirán y de las funciones que llevarán a cabo, por lo que es importante conocer primeramente lo que es un puesto.

"Puesto": es el conjunto definido de tareas, deberes y responsabilidades que, en condiciones específicas de trabajo, constituye la labor ordinaria de una persona o un grupo de éstas.

Una vez conocida esta definición, podrá hacerse el análisis y la valuación de los puestos, para lo cual existe una metodología que se describe a continuación:

- Determinar un organigrama (Cantidad, nombre, y jerarquía de los puestos) dentro de la empresa para definir cuantos puestos habrán de evaluarse.
- Llevar a cabo el análisis de puestos para obtener los datos necesarios para hacer una descripción detallada de cada puesto.
- Seleccionar la escala de calificaciones que se utilizará. Esto significa que a cada puesto se le asignará una puntuación numérica de acuerdo al nivel y jerarquía del mismo.
- Fijar la escala de sueldos que se utilizará.
- Definir los puestos tipo (Puestos clave o de mayor importancia en cada departamento).
- Establecer los canales más adecuados de comunicación e interacción entre el personal obrero o empleados, y los directivos de la empresa.
- Realizar encuestas de salarios por fuera de la empresa para conocer el mercado de trabajo.

Una vez cubriendo esta secuencia, se realiza la descripción total de cada puesto por escrito; Esta descripción debe hacerse de acuerdo a los siguientes cuatro puntos:

1.-Debe hacerse una carátula en una sola hoja que contenga los siguientes datos:

- Nombre del puesto.
- Ubicación dentro de la organización.
- A quién se reporta.
- Quiénes le reportan.
- Relaciones con otros puestos.

2.-Se elabora una descripción del puesto en donde se establecen las tareas asignadas al mismo, se redactan y se delimitan sus funciones, primero de una manera general ("Descripción Genérica") y después detalladamente ("Descripción Específica"). En este punto debe hacerse notar si el puesto es eventual, diario, periódico, etc.

3.-Se delimitan los factores, con sus subfactores, que permitan establecer las especificaciones del puesto; Estos factores y sus subfactores son los siguientes:

a) Habilidad que demanda el puesto

- Conocimientos.
- Experiencia.
- Criterio.
- Iniciativa.

b) Responsabilidad implicada en el puesto.

- Responsabilidad en trámites.
- Responsabilidad en supervisión.
- Responsabilidad en dimensión.

c) Esfuerzo necesario para realizar el puesto.

- Esfuerzo físico.
- Esfuerzo mental.
- Esfuerzo visual.

d) Condiciones de trabajo.

- Riesgos de enfermedades.
- Riesgos de accidentes.
- Medio ambiente.

Es importante señalar que los subfactores pueden variar de acuerdo al tipo y condiciones de cada empresa.

4.-Se elabora un manual de valuación de cada puesto, es decir, se determina la puntuación (de acuerdo a la importancia y dependiendo del puesto) que se considere pertinente a cada factor y subfactores previamente establecidos, para que al final se obtenga la puntuación total de cada factor, que al sumarlos nos darán el puntaje para cada puesto, y así, establecer una mejor organización y jerarquía de puestos.

Una vez desarrollado esto por escrito, como se mencionó antes, se considera terminada la valuación de puestos.

2.-Reclutamiento.

Una vez establecidos los puestos dentro de la empresa, debe tratarse de seleccionar a las personas adecuadas para cada puesto específico, para tal motivo existen cuatro pasos a seguir que pueden ayudarnos a realizar una selección adecuada del personal; Dichos pasos son los siguientes:

a) Entrevista previa: A cada uno de los candidatos que se presentan, debe hacerse una entrevista en la cual se pueda notar si es una persona que realmente convenga a los intereses de la empresa. En esta entrevista, tan solo se evalúa la personalidad del individuo sin tomar en cuenta sus conocimientos o experiencia en el trabajo, y, de acuerdo a esto, se puede saber si debe seguirse el proceso de reclutamiento o rechazar de inmediato al candidato.

Para realizar este tipo de entrevistas, existen entrevistadores profesionales que pueden decirnos con precisión el tipo de persona de que se trata, así como sus características y compararlas con las que se necesiten para ocupar el puesto.

b) Solicitud de Empleo: Esta solicitud debe ser un documento escrito, en el cual el candidato debe presentar sus datos personales, curriculum vitae, así como sus condiciones para trabajar y lo que espera del trabajo.

Este documento es muy importante para conocer la capacidad, los estudios, conocimientos y la experiencia de la persona en el trabajo, también deja ver sus ambiciones y metas, lo cual nos dará pauta para considerarlo como un posible empleado o no.

c) Examen de conocimientos: Esta es una de las bases más fuertes que se tengan en el momento de decidir si se le otorga el empleo a una persona o no, ya que nos indicará el grado de conocimientos que tenga ésta acerca del puesto y de la empresa. Este examen generalmente se aplica solamente a aquellas personas que de acuerdo con la entrevista y con la solicitud de empleo han demostrado ser candidatos viables al puesto.

Existen otro tipo de exámenes como los médicos, psicométricos, etc. que sólo se aplicarán si las necesidades del puesto o de la empresa así lo requieren.

d) Entrevista formal: Este es el último punto que ha de seguirse en el reclutamiento de personal y se aplica sólo a aquellas personas que han obtenido los mejores resultados en los puntos anteriores. Se hace de acuerdo al siguiente procedimiento:

- Obtención de información sobre los empleos anteriores.
- Se lleva a cabo un "Rapport", procedimiento mediante el cual se lleva al entrevistado a librarse de toda tensión, para que se pueda obtener una información más confiable.
- Obtener información sobre el porqué de su solicitud.
- Hacer una dinámica de preguntas y respuestas sobre las expectativas del candidato.
- Terminación de la entrevista en donde se debe tomar la decisión de si se acepta o no al candidato.

3.- Documentos de contratación

Una vez que se ha otorgado un empleo, debe quedar certificado por un documento, sea un contrato o cualquier otro tipo de garantía para ambas partes. La forma y el contenido debe estar adecuado a las necesidades y especificaciones de la empresa, sin perder de vista la legislación que sobre el trabajo existe en ese momento, de acuerdo a la ley federal del trabajo.

FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

Al comienzo de toda empresa, siempre es de vital importancia el contar con un capital suficiente que respalde las operaciones y funciones que se lleven a cabo si se pretende lograr mantener con vida y competitividad a la empresa o negocio. Por esto es muy importante que el nuevo empresario sea una persona capaz de realizar una buena administración de su capital, ya que si lo logra, tendrá el éxito casi asegurado; pero para lograr tal efecto, deberá primero, como es lógico, contar con un capital de inicio, el cual deberá aprovecharse al máximo para lograr el desarrollo de la empresa.

Dentro de las fuentes de financiamiento más comunes para lograr el inicio de una empresa se pueden mencionar las siguientes: Préstamos bancarios, préstamos hipotecarios, préstamos familiares, asociaciones de capitales, créditos por parte de los proveedores, créditos en la compra de maquinaria y equipo, capital propio, etc.

El secreto para lograr salir adelante está en la capacidad del propio empresario de saber elegir la fuente de financiamiento que más le convenga, y más aún, en saber administrar sus recursos y saber como reinvertirlos para lograr el máximo provecho de los mismos y alcanzar así el crecimiento y desarrollo de su empresa.

CAPITULO 5

EVOLUCION PROSPECTIVA DE LA EMPRESA

La situación económica, la apertura comercial y las reformas fiscales hacen necesaria la actualización de enfoques y metodologías de análisis para decidir la realización de propósitos de inversión.

Los estudios de viabilidad constituyen el elemento más importante para la toma de decisiones del empresario, al justificar el empleo de factores productivos y la rentabilidad de una inversión.

El análisis del mercado es la base fundamental de la inversión. Mediante el estudio de oportunidades y riesgos se establece una expectativa razonable de que la empresa es capaz de penetrar en los mercados meta, transformando la demanda en facturaciones.

La noción de mercado conviene entenderla en un sentido muy amplio. Este será el ambiente en el que la empresa ha de vivir y al que debe adaptarse: Clientes, proveedores y competidores.

Un estudio de mercado nos proporciona información como:

- El tamaño del mercado y su tasa de crecimiento
- El volumen y precio de la producción que se espera vender.
- La reacción de los competidores existentes.
- La posible llegada de nuevos competidores.

- El mercado geográfico o sectorial en el que espera competir la empresa
- La base política para distribuir y comercializar el producto.

El estudio de mercado demuestra cuantitativa y cualitativamente la posibilidad de vender el bien generado por la empresa.

Una vez determinado el producto o servicio a comercializar, así como su participación en el mercado, se debe determinar lo siguiente:

- Ubicación de la planta
- Capacidad de producción
- Equipo e instalaciones
- Requerimientos de materiales

PLANEACION DE LA EMPRESA

La planeación es un proceso que elabora y evalúa cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción; con la idea de que sólo si se emprende tal acción se alcanzará el estado futuro deseado.

En la planeación de una empresa quedarán identificados los siguientes puntos:

- **Fines:** Determinan las metas y objetivos de la empresa
- **Medios:** Se eligen políticas, programas y procedimientos con los que se alcanzarán las metas.
- **Recursos:** Se determinan tipos y cantidades de los recursos que se necesitan, cómo se adquieren o generan y cómo se asignan a las actividades.
- **Realización:** Se diseñan los procedimientos para tomar decisiones y la forma de organizarlos para que el plan pueda realizarse.
- **Control:** Se diseñan los procedimientos para prever o detectar los errores o las fallas del plan, prevenirlos y corregirlos sobre una base de continuidad.

Habiendo fijado los objetivos y las metas a alcanzar, así como los medios, se planearán los recursos.

PLANEACION DE SUMINISTROS

Al planear los suministros de una empresa deben considerarse los futuros problemas que pueden ocasionar, tales como la escasez y los altos costos de materias o combustibles. De igual manera conviene considerar sus posibles soluciones, como la sustitución, la integración vertical y el rediseño de los productos y operaciones.

Cuando una empresa concentra gran parte de sus suministros en alguna materia, componente o combustible, deben incluirse consultas con proveedores para obtener seguridad en el abastecimiento.

Se deben planear:

- * Materias primas
- * Materiales y servicios auxiliares
- * Combustibles
- * Productos de empaque
- * Materiales de mantenimiento
- * Suministros para almacenes, talleres y oficinas.

De éstos se deben especificar:

- * Qué cantidad de cada uno de estos tipos de recursos se requieren, cuándo y dónde
- * Qué cantidad de cada recurso se tendrá disponible en cada lugar y tiempo
- * Cómo habrán de cubrirse los faltantes

PLANEACION DE INSTALACIONES

Habiendo justificado la ubicación de la planta y destacando sus ventajas comparativas, se planearán las instalaciones. Para tal objetivo es pertinente auxiliarse de las técnicas y teorías de planeación ya desarrolladas como son:

- + Teoría de inventarios
- + Teoría de distribución de planta (Lay out)
- + Técnicas de programación
- + Teoría de colas
- + Teorías de secuencias y coordinación
- + Técnicas de PERT y CPM
- + Teorías de reemplazo y mantenimiento

Se deberán planear:

- + Cimentación para maquinaria
- + Maquinaria
- + Subestaciones
- + Instalaciones electromecánicas e hidráulicas
- + Herramental
- + Equipo de transporte interno
- + Vehículos
- + Líneas telefónicas
- + Maquinaria y equipo de oficina
- + Pruebas y puestas en marcha

Se tendrán que especificar:

- + Qué tamaño tendrá la planta
- + Dónde se localizará
- + Cuándo debe iniciarse su construcción
- +Cuál será su distribución
- + Bajo qué sistema de producción se trabajará
- + Qué tipo de maquinaria se empleará

Las decisiones respecto de instalaciones y equipo dependen de la demanda futura estimada. Como tales estimaciones siempre están sujetas a errores, es conveniente prepararse para ellos. Uno de los métodos más efectivos para hacerlo consiste en adquirir plantas o equipos que se puedan transformar para darles un uso diferente al que se les asignó originalmente.

La flexibilidad, la convertibilidad, la capacidad para la expansión y la contracción, constituyen las mejores defensas contra la incertidumbre.

LA PLANEACION FINANCIERA

Desde el punto de vista del empresario, es necesario hacer una estimación previa de la rentabilidad del capital que habrá de invertir en la empresa, lo cual implica, entre otros elementos, establecer de antemano las características de los apoyos financieros (monto, plazos de pago y de gracia, tasa de interés y forma de amortización).

El estudio del financiamiento deberá tomar en cuenta las fechas en que se necesiten los fondos, de acuerdo con el programa de trabajo y el calendario de inversiones; la disponibilidad de los recursos; la parte de las adquisiciones que habrá de pagarse en moneda extranjera; y las fuentes de financiamiento a que se recurrirán para obtener los recursos y para cubrir las inversiones en capital de trabajo.

Se pueden usar modelos financieros para hacer las proyecciones de la cantidad de dinero que estará disponible en un periodo específico y cuándo lo requerirán los planes

formulados. Un modelo así hace posible determinar el superhábit o déficit monetario que se puede esperar.

La utilidad de los modelos financieros se aprecia más cuando se computarizan. Esto facilita una exploración rápida de un gran número de alternativas.

Los modelos financieros también se pueden utilizar para estimar una amplia variedad de consecuencias financieras, por ejemplo: puede usarse para generar proyecciones de parámetros para la medición de la actuación de la empresa como:

- Las utilidades por acción
- Los dividendos por acción.
- La rentabilidad de las inversiones o activos.
- La utilidad por unidad vendida.
- La disponibilidad de capital.
- La relación deuda - capital.
- Las acciones del mercado.

PLANEACION DE PERSONAL.

Los temas que enfoca la planeación de personal son los siguientes:

- Mínimo de personal por area especializada.
- Qué cantidad de personal especializado debe ser contratado durante cada año del período de planeación.
- Cómo debe distribuirse el personal de reciente ingreso en las unidades de la organización.
- Cómo se debe de contratar y de seleccionar el personal a fin de obtener los mejores empleados posibles.

- Qué clase de capacitación y entrenamiento debe recibir el personal.
- Cómo se deben diseñar las tareas a fin de que proporcionen tanto una productividad como una satisfacción máxima.
- Cómo puede desarrollarse el ambiente en el trabajo a fin de que cada persona se le motive para trabajar cerca de los límites de su capacidad.

PRESUPUESTO

Un presupuesto es el conjunto de pronósticos cuantificables referentes a un período futuro determinado, es una herramienta valiosa para la planeación, la coordinación y el control de los objetivos de la empresa.

PRESUPUESTO DE VENTAS.

Previo al análisis de los aspectos financieros se debió investigar lo relacionado con el mercado. Por lo que en base a la investigación de este se determina el mercado potencial. El presupuesto de ventas es el paso inicial para cuantificar los movimientos financieros de la empresa. Los elementos integrantes son: La cantidad del producto que se planea vender y el precio con que se desea introducir al mercado. Para determinar la cantidad, previamente se define cual es el programa de producción partiendo del supuesto de que todo lo que se produce se vende dentro del mismo período contable.

PRESUPUESTO DE LA INVERSION EN ACTIVO FIJO.

Basado en la información proporcionada por los estudios de Ingeniería se conocerán los rubros principales de la inversión como son: terreno, obra civil, maquinaria y equipo, instalaciones, mobiliario, equipo de oficina, equipo de transporte, etc.

Para lograr un control adecuado es necesario utilizar una lista de bienes.

La empresa a través del tiempo tomará forma, por tal motivo es necesario la consulta con proveedores de bienes y servicios por medio de cotizaciones. las cuales deberán

incluir las condiciones de entrega, el tiempo necesario para contar con el bien o servicio y el precio LAB (libre a bordo) y CIF (Costo seguro flete) del fabricante.

Es importante enfatizar que el tiempo involucra un costo y a mayor tardanza en la conclusión del proyecto, mayor será el costo financiero de la inversión.

La mayoría de las inversiones sufren un defasamiento en su período de implementación de cuando menos el 35% del tiempo inicialmente considerado. En la implementación de cualquier proyecto se deben prever adecuadamente los obstáculos que pudieran enfrentar y cuantificar en forma ponderada y equilibrada los imprevistos de cada caso. El porcentaje de tiempo que debemos asignar para imprevistos es variable y depende del sector industrial al que pertenezca la empresa.

Los bienes que sufren cambios tecnológicos constantes o que sus componentes se caracterizan por su escasez, o que están identificados como un monopolio, sufrirán cambios en sus precios.

Se ha manejado en forma tradicional que el porcentaje a aumentar por imprevistos varíe entre el 10% y el 15%. No obstante, el porcentaje deberá ser asignado en función de la partida que se esté analizando y no como un incremento generalizado al total de la inversión.

PRESUPUESTO DE MATERIAS PRIMAS

Una vez definido el programa de producción o sistema de trabajo se podrán calcular los requerimientos de materia prima; para calcular este presupuesto es necesario conocer el precio unitario de los materiales que intervienen en la fabricación del producto o servicio a prestar y la cantidad requerida.

PRESUPUESTO DE MANO DE OBRA

Este se elaborará por cada departamento, de acuerdo a sus necesidades de personal.

PRESUPUESTO DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION

En este apartado se relacionan todos los conceptos necesarios para la adecuación de la planta pero no pertenecen en forma directa al bien que produce la empresa, tales como: energía eléctrica, telefonía, primas de seguros, etc.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION

Además de las actividades productivas en una empresa, esta realiza actividades administrativas que requieren personal adicional, lo que representa un gasto además de sus egresos respectivos.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS

Se incluyen en este rubro los sueldos del personal del area de ventas y los conceptos relacionados con la venta del producto, tales como: publicidad, promoción, gastos de representación, comisiones, etc.

PRESUPUESTO DE EFECTIVO

Es la selección de las fuentes de financiamiento. Esta parte del presupuesto global es de gran importancia porque aquí debe desarrollarse un análisis cuidadoso de los costos de capital. Cada recurso, según su origen, tendrá un costo diferente, y es necesario que el inversionista realice una serie de simulaciones en las que contemple diversas alternativas, con el propósito de obtener la estructura financiera adecuada. en la que se obtenga el mínimo costo con el máximo rendimiento en función a la disponibilidad de los recursos. El accionista habrá determinado previamente el límite de recursos propios que está en condiciones de invertir, por lo que se enfrentará al reto de conseguir los recursos faltantes para implementar el proyecto.

Los recursos de terceras personas cuestionarían en primera instancia la tasa interna de retorno del proyecto. El estudio de factibilidad se convierte, entonces, en una herramienta de convencimiento y negociación al respaldar con análisis profesional las variables que intervienen en el proyecto de inversión. Y garantiza con sus limitantes la

viabilidad del proyecto y, en consecuencia, la recuperación de los recursos invertidos más una ganancia.

TECNOLOGIA

Una de las fuentes más importantes que puede transformar, aumentar capacidad, crear nuevos mercados y llevar a la delantera a una empresa es la tecnología.

Los descubrimientos científicos y el desarrollo tecnológico, crean oportunidades excepcionales para nuevos productos y sistemas de producción, que pueden ser aprovechados por firmas emprendedoras, llevándolos a su comercialización.

Al menos el 20% de los productos que están en el mercado actualmente, eran desconocidos hace diez años. Eso representa la aparición, adaptación y la caída de miles de empresas, por lo que en el futuro ya no habrá una sola empresa que pueda asegurar que sus productos y tecnologías serán iguales dentro de veinte años.

Hoy en día se están desarrollando innovaciones de trascendencia considerable en todos los campos: ingeniería, química, arquitectura, transporte, etc. Lo que implica que sólo sobrevivirán aquellas empresas que se adapten al cambio tecnológico.

Debido a las constantes innovaciones tecnológicas, el empresario se halla con la presión constante de renovar equipo y probablemente capacitar a su personal, afrontando los gastos que de esto se desprenden.

Esta situación generalmente implica grandes erogaciones, por lo que el uso de una determinada tecnología tendrá que justificarse plenamente, demostrando que es posible competir con calidad y con costos razonables.

La selección y justificación de la tecnología seleccionada se efectuará bajo los siguientes parámetros:

- Costo de la tecnología y de su implementación
- Disponibilidad
- Calidad de los productos obtenidos
- Costo de producción

- Posibilidades de un desarrollo futuro
- Flexibilidad de operación

La asistencia técnica requerida no debe pasarse por alto, como es el asesoramiento, capacitación, garantía y servicio. Así como cuando se trate de transferencia de tecnología deberán contemplarse el pago de licencias y regalías.

La tecnología del producto resaltarán aspectos como: materiales y componentes, normas a los que están sujetos, tamaños y escalas, así como condiciones particulares que influyan en la selección del proceso de su producción (Especificaciones Mínimas Adecuadas).

A partir de la Ingeniería básica se describirá el proceso de producción, incluyendo diagramas de flujo, recorrido y otros. Esta es la tecnología del proceso.

SUPERACION DE LAS BARRERAS DE INGRESO

Para lograr superar las barreras de ingreso al mercado, es necesario un estudio de penetración que nos permita estimar las posibilidades de colocar nuestro producto o servicio.

Dicho estudio comprenderá:

- Identificar a los principales clientes y su demanda estimada.
- Identificar a los competidores más importantes, su capacidad de producción y posibles ampliaciones.
- Establecer la competitividad del proyecto con relación a la situación prevaleciente en el mercado meta, analizando los aspectos fundamentales que son: Calidad, Precio y Oportunidad.
- Señalar y justificar las políticas y las estrategias de ventas, tales como: Imagen, Publicidad, Crédito, Servicio, etc.

- Indicar los canales de distribución que pretende utilizar el proyecto en comparación con los empleados por la competencia, resaltar sus ventajas y desventajas.
- Aspecto jurídico administrativo. Señalar características, normas, registros y trámites que se deben cumplir atendiendo a la legislación y prácticas vigentes en los mercados meta.

PRODUCTIVIDAD

La productividad no es una medida de la producción ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cubrir los resultados específicos deseados.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{PRODUCCION}}{\text{INSUMOS}}$$

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Estos factores determinantes incluyen la calidad y disponibilidad de los materiales, el buen aprovechamiento de éstos evitando desperdicios, la escala de operaciones y el porcentaje de utilización de la capacidad, la disponibilidad y capacidad de producción de la maquinaria principal, la actitud y el nivel de capacitación de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores.

La manera en como estos factores se relacionen entre sí tendrá gran efecto sobre la productividad.

La productividad puede ser incrementada al producir más con los mismos recursos, producir la misma cantidad con menos recursos o, producir más con menos recursos.

Este incremento de productividad repercute notablemente en el incremento de la riqueza.

En las empresas, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestre mayor interés por los clientes, a un mayor flujo de efectivo, a un mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades.

Más utilidades significa más capital para invertir en la expansión de la empresa y en la creación de nuevos empleos.

Las utilidades de una empresa pueden aumentarse elevando los precios, reduciendo los costos o con una combinación de ambos. No es raro que el enfoque de los administradores se incline por un aumento en el volumen de las ventas y hagan menos incapié en controlar, sino es que en reducir los costos. Esta actitud es resultado de un condicionamiento provocado por la expansión de los mercados y las ventas, de la que disfrutaron muchas empresas durante las décadas de los 60's y 70's. La venta de unidades adicionales se refleja en un costo fijo unitario más bajo, lo que automáticamente aumenta la rentabilidad, siempre y cuando no surja un incremento en los costos variables que contrarreste los efectos positivos.

En algunas empresas, sobre todo las que tienen fuertes necesidades de capital y de maquinaria, o las que tienen costos fijos muy altos, la utilidad por unidad puede aumentar con el volumen a pesar de que se presenten importantes aumentos en los costos unitarios variables.

Los administradores, lo mismo que el público en general, se inclinan por la posición más cómoda, que es incrementar el volumen de ventas en lugar de enfrentarse al problema de controlar los costos, por ello no se le ha dado la importancia que merece elevar la productividad reduciendo los costos unitarios al mismo tiempo que se mantiene o aumenta el volumen de la producción.

La productividad comprende todos los recursos y costos y como tal representa oportunidades para mejorar las utilidades en cualquier empresa.

FACTORES QUE AFECTAN A LA PRODUCTIVIDAD

Métodos y Equipos.

Una forma de mejorar la productividad consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se logran los resultados como por ejemplo:

- Automatización de procesos manuales
- Disminución de manejos de productos aislados
- Eliminación de tiempos de espera

Utilización de la Capacidad de los Recursos.

- Operar una instalación y su maquinaria con dos o tres turnos.
- Mantener a disponibilidad sólo las existencias que se requieran para cumplir con los objetivos de nivel de servicio a los clientes.
- Utilización de medios de transporte propios para recoger mercancía y materia prima de proveedores una vez realizadas las entregas de producto terminado propio, aprovechando de esta manera, viajes que normalmente estarían vacíos.
- Instalación de estantes en los almacenes para la obtención del mayor provecho del espacio entre piso y techo.

Niveles de Desempeño.

La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de los empleados proporciona una gran oportunidad para mejorar la productividad.

- Obtención del máximo beneficio de los conocimientos y de la experiencia adquiridos por los empleados de mayor antigüedad.
- Establecer un espíritu de cooperación y equipo entre todos los empleados.
- Motivar a los empleados para que adopten como propias las metas de la organización.
- Implementar un adecuado programa de capacitación para el personal.

CAPITULO 6

CASO PRACTICO

CONSTRUCCIÓN Y VENTA DE CASAS HABITACIÓN EN CONDOMINIO HORIZONTAL

Para escoger entre la manufactura de un producto o la prestación de un servicio y otro, pensamos inicialmente en los mercados con carencia de abasto y después en los sectores económicos de la población a quienes nos gustaría enfocar nuestro producto o servicio. Así fué que analizamos algunos indicadores nacionales macro con el fin de encontrar en ellos información que nos ubicara en las necesidades reales del país y la capacidad económica de los distintos sectores. Por unanimidad, después del análisis y la discusión, decidimos que la contribución de nuestra empresa a la sociedad se haría a través de la satisfacción de uno de los factores del desarrollo: creando viviendas para venderlas.

Decidimos también enfocar todos los esfuerzos y la aplicación de lo aprendido en el desarrollo de este trabajo al diseño de un proyecto que se justificara económica, tecnológica, social y ambientalmente y que al insertarse en el esquema que se presenta a continuación, fuera el motor del crecimiento de la empresa.

ESQUEMA DE LA EMPRESA*

Negocio de construcción

Negocio de servicios

Negocio de Manufactura

Negocio de consultoría

Horizonte de tiempo: 5 años.

Formar una empresa como la que se plantea da como resultados los siguientes:

1.-En su función Social:

- + - Asegura a los gestores un empleo digno.
- + - Ofrece plazas duraderas a distintos niveles.
- + - Genera en el tiempo más empleos directos e indirectos.
- + - Paga impuestos.

2.-En su función Económica:

- + Proporciona una excelente remuneración a los gestadores.
- + Paga salarios justos a los empleados.

* La intención de formar una empresa obedece a necesidades y deseos individuales que, para mejor integrarse a la sociedad, colaboren con los requerimientos de la comunidad.

- + Reinvierte el capital en nuevos proyectos.
- + Permanece en el largo plazo generando utilidades

3.-En su función Política:

- + Promueve el crecimiento de los sectores de la construcción, los servicios y la producción.
- + Apoya el mejoramiento de los métodos y procesos de producción.
- + Provoca que el capital recircule y se mantenga productivo.

INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA

Plan Global.

Horizonte de planeación: 5 años.

Inicio: Abril de 1994.

Objetivo General:

Gestar y consolidar una empresa con los fines de:

- 1.-Generar utilidades a los accionistas.
- 2.-Crear satisfactores a necesidades específicas.
- 3.-Penetrar y permanecer en los mercados.
- 4.-Diversificarse para no depender de un sólo producto o servicio.
- 5.-Crear fuentes de empleo.

6.-Mejorar la calidad de vida de la sociedad.

7.-Cooperar con el mejoramiento ambiental.

Objetivos particulares:

- + Construir y vender viviendas.
- + Hacer servicios de mensajería.
- + Instalar una planta dobladora de cartón.
- + Dar consultorías en planeación para empresas.

Metas:

Construcción.-

- + Dar de alta una empresa de servicios en general para marzo de 1994.
- + Colectar capital para la construcción de viviendas en tres meses, con créditos blandos. La cantidad se especificará en el subcapítulo del "Proyecto".
- + Construir diez casas habitación en los siguientes diez meses.
- + Prender y vender las casas a partir del inicio de la construcción y hasta dos meses después de terminadas.
- + Pagar los créditos un año después de recibirlos.
- + Reiniciar el proceso de construcción y venta con la mayor cantidad de recursos propios a los doce meses de iniciado éste.

Servicios.-

- + Tener conformado el plan de gestión, financiamiento y crecimiento de una empresa de mensajería en septiembre de 1994.
- + En octubre de 1994 integrar una oficina de mensajería con recursos económicos propios (construcción).
- + Hacer un promedio de 2000 envíos cada mes en diciembre del 94.
- + Incrementar los envíos en un mínimo de 20% cada mes hasta diciembre del 96.
- + Generar excedentes de capital por N\$10,000 cada mes a cada mes a partir de junio del 95.

Integración Económica de Servicios y Construcción.-

- + Generar el plan de crecimiento del negocio de mensajería en junio de 1995.
- + Definir el tamaño ideal de la empresa constructora en diciembre de 1995.
- + Financiar con recursos de la mensajería al negocio de la construcción a partir de julio de 1995 y hasta diciembre de 1996.
- + Financiar con recursos de la construcción el crecimiento de la mensajería a partir de enero de 1997.
- + Generar recursos combinados por N\$ 50,000 cada mes a partir de junio de 1997.

Manufactura.-

- + Crear el proyecto de una planta dobladora de cartón en marzo de 1997.
- + Estructurar el plan de ventas para marzo de 1997.
- + Instalar la planta en diciembre de 1998.

- + Vender diez millones de dólares para diciembre de 1999.
- + Crear y mantener los índices de productividad de la empresa a nivel de competitividad internacional.

Consultoría.-

- + Crear el sistema de selección de quienes serán entrenados para dar consultorías para diciembre de 1996.
- + Seleccionar a los consultores entre enero y marzo de 1997.
- + Diseñar el programa de entrenamiento de los seleccionados para marzo de 1997.
- + Financiar con recursos combinados de los negocios de mensajería y construcción el entrenamiento de los seleccionados a partir de abril de 1997 y durante dos años.
- + Vender el servicio de consultoría en planeación para empresas a partir de mayo de 1999.
- + Hacer la planeación del crecimiento y consolidación de los distintos negocios de la empresa en mayo de 1999.

Una vez expuestos al detalle la estructura del desarrollo de la empresa y el plan global, se muestra a continuación el proyecto de arranque, que está integrado por una descripción del mercado, la justificación de la ubicación del proyecto, el análisis de proveedores (general), un estudio de costos y el análisis financiero.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

EL PROYECTO

OBJETIVO

REALIZAR EL ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DEL PROYECTO DE CONSTRUCCION Y VENTA DE 10 VIVIENDAS UNIFAMILIARES DE INTERES MEDIO EN CONDOMINIO HORIZONTAL, DENTRO DE LA DELEGACION CUAJIMALPA.

HORIZONTE DE PLANEACION - 1 AÑO

ALCANCES DEL PROYECTO

- 1) Determinación del objetivo focal y sus alcances.
- 2) Realización del estudio preliminar de factibilidad que incluirá:
 - a) Descripción del mercado actual.
 - b) Determinación del costo del proyecto a realizar (datos técnicos básicos).
 - c) Análisis financiero.
 - d) Plan de comercialización.
- 3) Aprobación del crédito para el financiamiento del proyecto.
- 4) Realización del proyecto ejecutivo (proyecto integral).
- 5) Ejecución del proyecto (construcción y venta).

ESTUDIO PRELIMINAR DE FACTIBILIDAD

DESCRIPCION DEL MERCADO

1.1 DEMANDA

A) Consideraciones demográficas

Se presentan los datos básicos sobre el comportamiento poblacional en el D.F. y la Zona Metropolitana de la Ciudad de México (ZMCM), además de las condiciones de ingreso salarial de la población a la que se encuentra dirigido este estudio (ver descripción del consumidor).

CUADRO 1

INCREMENTOS DE POBLACION SEGUN LAS PROYECCIONES DE POBLACION EN LA ZMCM

INCREMENTO EN 1990-2000

EL D.F.	1,232,857
EL RESTO DE LA ZMCM	4,521,935
LA ZMCM	5,754,794

FUENTE: EVOLUCION Y PERSPECTIVAS DE LA VIVIENDA EN LA C. MEXICO

En lo relativo a la tasa de crecimiento poblacional, el D.F. tiene una tasa promedio del 2.49%, haciéndose notar que la delegación Cuajimalpa tuvo una tasa del 7.04%. (1)

NOTA: Las referencias a fuentes de información se señalarán con números específicos para cada una de las mismas y se resumirán en la Bibliografía.

Como el proyecto está dirigido a la construcción de viviendas unifamiliares de interés medio se determinó segmentar el mercado a personas que tengan ingresos por encima de 10 salarios mínimos mensuales (10 SMM) en el D.F., este segmento está constituido por el 3.48% (2) de la población que son aproximadamente 500,000 personas o bien 100,000 familias considerando 5 integrantes por familia. (3)

En lo relativo a la edad de la población demandante, se consideró como grupo principal a las personas entre 20 y 30 años de edad las cuales tienen una mayor posibilidad de adquirir una vivienda, dentro de la ZMCM este grupo está constituido por 5,761,226 individuos (2); multiplicando esta cantidad por el porcentaje de la población que tiene ingresos de más de 10 SMM se obtuvo que la posible demanda potencial es de 200,491 personas.

Dentro del grupo antes mencionado se estimó que las parejas recién casadas son las que tienen una mayor necesidad de adquirir una vivienda, en la ZMCM en los próximos dos años se formarán 2,084,000 parejas (4), de las cuales 72,523 pertenecen al segmento de la población al que está dirigido el proyecto.

B) Consideraciones de vivienda

Se presentan los datos relativos a la vivienda en la AMCM, el D.F. y en especial de la delegación Cuajimalpa.

CUADRO 2**INCREMENTOS DE VIVIENDA DERIVADAS DE LAS ESTIMACIONES
DE POBLACION EN LA ZMCM**

INCREMENTO EN 1990 -2000

EL D.F.	246,571
EL RESTO DE LA ZMCM	837,395
LA ZMCM	1,083,966

FUENTE: EVOLUCION Y PERSPECTIVAS DE LA VIVIENDA EN LA C. MEXICO

A partir de ésto, observamos que los próximos dos años se construirán 216,793 nuevas viviendas en la ZMCM, tomando en cuenta que el 0.75% de las mismas (3) corresponden al segmento de la población estudiado, deberán construirse 1626 nuevas viviendas para dicho sector.

En lo relativo a la vivienda en la delegación Cuajimalpa se cuenta con los siguientes datos:

CUADRO 3

DELEGACION CUAJIMALPA

Superficie territorial total (ha)	7,776.7
Superficie urbanizada (ha)	2,300.3
Viviendas	32,071
Población	161,971
Habitantes por ha	70.41
Densidad domiciliaria	5.05

FUENTE: EVOLUCION Y PERSPECTIVAS DE LA VIVIENDA EN LA C. MEXICO

Es de hacer notar que en el D.F. la delegación Cuajimalpa es la que ha tenido en los últimos años el mayor incremento porcentual de viviendas, siendo de 107.63% (3) en la última década. De seguir así la tendencia se construirán 3,452 viviendas anualmente; debido a que amplias zonas de la delegación Cuajimalpa son de clase media alta y alta (Lomas de Vista Hermosa, Rincón de las Lomas, Bosques de las Lomas, etc.) y a que se encuentra en las cercanías de la zona corporativa de la Prolongación de Reforma, las viviendas que se construirán en la delegación se considera serán dirigidas a este mismo sector de la población.

1.2 PROVEEDORES

Una obra de este tipo tiene básicamente dos clases de proveedores, la primera está constituida por la mano de obra tanto directa como personal calificado y la segunda por todos los proveedores de materiales y subcontratistas diversos.

En lo relativo a la mano de obra, debido a que el proyecto se realizará en el D.F., se cuenta con personal calificado en las cercanías. La mano de obra directa se conseguirá en las áreas aledañas a la delegación Cuajimalpa como son Santa Fé y el municipio de Naucalpan en el Estado de México.

Del mismo modo en la ZMCM se cuenta con todos los proveedores de materias primas (cemento, varilla, ladrillo, vidrio, etc.) así como compañías especializadas en los diversos ramos de la construcción.

1.3 COMPETENCIA

Actualmente en la delegación Cuajimalpa se encuentran en desarrollo conjuntos residenciales y casas unifamiliares de interés medio con características similares a las del presente proyecto (ver datos técnicos básicos en el capítulo 2). Además, dicho tipo de vivienda también está siendo construido en las delegaciones de Xochimilco y Tlalpan, y en diversos municipios del Estado de México.

Dicho tipo de vivienda se vende en las siguientes modalidades:

- + Viviendas unifamiliares aisladas.
- + Viviendas unifamiliares en condominio horizontal.
- + Viviendas multifamiliares en condominio.

Las características y precios de dichas viviendas fluctúan entre:

Metros cuadrados construidos	100 - 200
Precio por metro cuadrado	3.0 - 4.0
(miles de nuevos pesos)	
Area del terreno por casa (m2)	60 - 200
Precio por casa	280 - 600
(miles de nuevos pesos)	

Estos datos se obtuvieron mediante investigación directa vía telefónica y a través de corredores de bienes raíces y se encuentran referidos a la delegación Cuajimalpa para viviendas de clase media alta.

Las estrategias de venta del mercado actual están basadas principalmente en financiamientos por medio de créditos hipotecarios sobre la propiedad, siendo estos en general de un 80% del valor de la misma con plazos máximos de 15-20 años. Las principales instituciones bancarias que manejan dichos créditos son Bancomer, Banamex, Bancen, Banco Internacional, Banca Cremi y Mercantil Probusa.

En dichos financiamientos el comprador deberá contar de un 10% a un 30% del valor de la propiedad como enganche para poder contar con el crédito, lo cual varía de acuerdo a la institución con la que se trabaje.

La construcción de las viviendas cuenta con dos modalidades:

- + Construcción y venta de la vivienda.
- + Preventa de la vivienda para financiar su construcción.

1.4 CONSUMIDOR

El presente proyecto está dirigido principalmente a personas entre 20 y 39 años de edad con ingresos de 10 SMM y más, o bien, en el caso de parejas, que tengan ingresos combinados mayores de 15 SMM. Es decir, está enfocado a personas jóvenes de clase media alta con hijos o con la intención de tenerlos.

Para el caso de las personas con ingresos de 10 SMM se consideró que pueden contar con alguna propiedad que vender para obtener el capital necesario para el enganche de la propiedad y obtener los créditos correspondientes, es decir, que buscan cambiar de vivienda (en general de un condominio a una casa unifamiliar). También se tomó en cuenta que las parejas jóvenes de clase media-alta y alta pueden contar con ayuda familiar.

DETERMINACION DE COSTOS DEL PROYECTO

1.-Descripción del proyecto

La construcción de 10 viviendas unifamiliares de interés medio en un condominio horizontal dentro de un terreno 1000 m², correspondiéndole a cada casa un área de 100 m² de los cuales el 80% pertenecen al desplante de la misma y el restante 20% a las áreas comunes (accesos, circulación y áreas verdes).

Cada casa constará de 3 recámaras, 2 1/2 baños, cocina, sala-comedor y cuarto de servicio. Las casas estarán construidas en dos plantas y tendrá un área construida de 140 m².

Nota: Para el análisis de costos y el análisis financiero se consideró la posibilidad de construir casas de 100a 160 m² con objeto de tener diferentes alternativas tanto en costos de construcción como en precios de venta.

2.-Características generales de la zona

Se consideraron terrenos en la delegación Cuajimalpa en la zona comprendida entre la delegación Cuajimalpa y el fraccionamiento de Lomas de Vista Hermosa. Esta zona incluye las colonias Jesús del Monte, Molino, San José de los Cedros y Las Palmas.

Estas colonias están catalogadas bajo el Plan Parcial de Desarrollo Urbano de Cuajimalpa como zonas habitacionales con una densidad de 50 a 100 habitantes/ha y lotes tipo de 500 a 1000 m² cada uno. Dichos lotes están clasificados en general dentro de la zona I por su dureza (más de 20 ton/m²) y presentan en su mayoría pendiente y una restricción de altura de la construcción de 9 m. sobre el nivel de banquetas.

A continuación se presenta la determinación de costos para la vivienda tipo de 140 m² de construcción.

DETERMINACION DEL COSTO DEL PROYECTO (CASA TIPO DE 140 M2)

El presente estudio se obtuvo en base a los siguientes puntos:

1. COSTO DEL TERRENO

	M2	COSTO/M2	COSTO TOTAL
Costo del terreno		N\$ 500.00	N\$ 500,000.00
Area del terreno	1000		
Escrituración, trámites e Impuestos (10% costo-terreno)			N\$ 50,000.00
COSTO TOTAL DEL TERRENO			N\$ 550,000.00

2. COSTO DE CONSTRUCCION

Costo de construcción por Índice de mercado y zona (5)		N\$ 1,326.66	N\$ 1,857.32
Area de casa tipo	140		
Area total de Construcción	1,400		
Area común	200		
Costo de construcción de áreas comunes		N\$ 300.00	N\$ 60,000.00
COSTO DIRECTO DE CONSTRUCCION			N\$ 1,917,324.00
Costos indirectos (12.3% del costo directo-6)			N\$ 235,830.85
COSTO DE LA CONSTRUCCION			N\$ 2,153,154.85

3. TRAMITES Y LICENCIAS

	M2	COSTO/M2	COSTO TOTAL
Uso de suelo			N\$ 25,00
Alineamiento			N\$ 400,00
Constancia de zonificación			N\$ 150,00
Número Oficial			N\$ 50,00
Toma de agua domiciliaria			N\$ 45,00
Derechos de agua DGCOH	1,400	N\$ 34.50	N\$ 48,300.00
Conexión Telefónica			N\$ 18,000.00
Licencia de construcción	1,400	N\$ 3.48	N\$ 4,872.00
Servicio Presupuestal de Luz			N\$ 20,000.00
Oficio de Ocupación			N\$ 500,00
Registro Catastral			N\$ 15,00
Departamento de Bomberos			N\$ 8,000,00
Gestoría			N\$ 1,215,00
TOTAL TRAMITES Y LICENCIA:	1,400	N\$ 725.51	N\$ 101,572.00

4. HONORARIOS SEGUN TABLA DE ARANCELES

	M2	COSTO TOTAL
Proyecto Arquitectónico		N\$ 139,486.03
Proyecto Estructural		N\$ 25,259.61
Proyecto de Instalaciones		
* hidrosanitarias		N\$ 23,402.23
* eléctricas		N\$ 27, 859.86
* telefónicas		N\$ 7, 689.32
COSTO POR HONORARIOS		N\$ 223,696.10

Nota: el director reponsable de la obra se tomó en cuenta en los costos indirectos.

RESUMEN DE COSTOS DEL PROYECTO

Costos del terreno	N\$ 550,000.00
Costos de construcción	N\$ 2,153,154.85
Trámites y Licencias	N\$ 101,572.00
Honorarios	N\$ 223,696.10
COSTO TOTAL DEL PROYECTO:	N\$ 3,028,422.95

3.-Programa de construcción Mes**Etapa 1 - Preliminares 1**

- +Adquisición del terreno
- +Estudios y proyectos
- +Pago de trámites y licencias

Etapa 2 - Preparación del terreno 2

- +Limpieza
- +Trazo y nivelación

Etapa 3 - Cimentación 2 y 3

- +Excavación
- +Plantillas
- +Cadenas de desplante

Etapa 4 - Estructuras 3, 4 y 5

- +Castillos
- +Muros de carga y/o columnas
- +Trabes
- +Losas

Etapa 5 - Instalaciones 4, 5 y 6

- +Hidrosanitaria
- +Eléctrica
- +Telefónica
- +Especiales

Etapa 6 - Acabados 7, 8 y 9

- +Yesería
- +Pintura
- +Carpintería
- +Herrería

+Acabados en general

Etapa 7 - Limpieza de obra terminada 10

ANALISIS FINANCIERO

Se presentan los costos y el análisis financiero para cuatro opciones de construcción de casas, de acuerdo a los metros cuadrados de construcción, considerando la misma área de terreno, (los costos para las opciones de 100, 120 y 160 m² se determinaron de igual manera que para el caso de 140 m²).

1.- Costo directo

El costo por metro cuadrado construido se tomó de la publicación de septiembre de 1992 del Buró de Investigación de Mercados, S.A. de C.V. (BIMSA) y para el caso de vivienda unifamiliar de interés medio es de N\$ 1,326.66 / m².

2.- Costo indirecto

El costo indirecto se determinó de acuerdo al Manual de costos y precios en la construcción. Este costo indirecto está formado por:

a) Costo indirecto de fabricación

- Gastos técnicos y administrativos
- Alquileres y depreciaciones
- Obligaciones y seguros
- Materiales de consumo
- Capacitación y promoción

b)Costo indirecto de obra

- Gastos técnicos y administrativos
- Traslados de personal de obra
- Comunicaciones y fletes
- Construcciones provisionales
- Consumos y varios

Estos costos indirectos fueron calculados de acuerdo al tamaño de la obra (aproximadamente de 100,000 salarios mínimos) y fueron de los siguientes porcentajes del costo directo de construcción.

+ Costo indirecto de operación	6.86%
+ Costo indirecto de obra	5.44%
TOTAL	12.30%

Los demás costos se determinaron de acuerdo a lo expuesto en el capítulo dos para el caso de viviendas de 140 m²., al final del estudio se presenta una memoria de cálculo.

3.-Precio de venta

Para obtener el precio de venta se consideró una utilidad bruta del 50% sobre el costo total de la construcción.

4.-Flujos mensuales de capital

Las necesidades mensuales de capital se determinaron de acuerdo al programa de construcción, considerando el porcentaje del costo final del proyecto que representa cada una de las etapas de la construcción, e inflacionando dichos flujos a una tasa efectiva del 15% anual que representa el 1.17% de inflación efectiva mensual.

5.-Condiciones del crédito

Se requiere un crédito del 100% de la inversión, el cual será aportado durante el primer año en diferentes partidas mensuales, de acuerdo a las necesidades de ejecución de la obra.

La tasa del crédito para este estudio se fijó en el 20% anual efectivo, de acuerdo a los lineamientos para la obtención del mismo.

La amortización de este crédito y sus intereses se realizará de la siguiente manera:

- + Se amortizará el capital del crédito en tres pagos, a 12, 18 y 24 meses. El porcentaje de amortización dependerá de las casas que se vendan, siendo el estimado de dos pagos; el primero del 58% a los 12 meses y el segundo del 42% a los 18.
- + Los intereses al igual que el capital se irán cubriendo de acuerdo a los ingresos obtenidos mediante la venta de los inmuebles.

Para ambos casos, tanto el capital como los intereses deberán ser cubiertos en un plazo de 24 meses. Los abonos de capital fueron considerados de acuerdo a la venta estimada de las viviendas (4 durante los primeros doce meses, 3 al término del mes 18 y las tres restantes al final del año 2).

A continuación se presenta el análisis financiero para las cuatro opciones mencionadas.

COSTOS POR M2 POR CASA

M2/CASA	DIRECTO (N\$)	INDIRECTO (N\$)	TRAM. Y LIC. (N\$)	PROY. ARQ. (N\$)
100	1,326.66	163.80	86.38	103.35
120	1,326.66	163.80	79.466	101.50
140	1,326.66	163.80	72.551	99.632
160	1,326.66	163.80	65.637	97.77

M2/CASA	PROY. INST. (N\$)	TERRENO (N\$)	AREA COMUN (N\$)	TOTAL (N\$)
100	62.35	550.00	67.38	2,329.30
120	61.18	458.33	56.15	2,246.46
140	60.15	392.86	48.13	2,163.16
160	58.98	343.75	42.11	2,098.10

COSTOS Y PRECIOS POR CASA

M2/CASA	COSTO/M2 (N\$)	COSTO/CASA (N\$)	PRECIO/CASA (N\$)	UTIL/CASA (N\$)
100	2,329.30	232,929.82	353,894.73	117,964.91
120	2,246.46	269,575.23	404,362.84	134,787.61
140	2,163.16	302,842.17	454,263.25	151,421.08
160	2,098.10	335,695.33	503,543.00	167,847.66

COSTOS MENSUALES DEL PROYECTO

M2	1 (N\$)	2 (N\$)	3 (N\$)	4 (N\$)
1000	701,953.50	248,892.29	251,808.05	169,838.64
1200	723,890.28	296,350.05	299,921.77	202,222.77
1400	743,105.00	343,730.49	347,757.26	234,554.14
1600	759,421.14	391,006.82	295,587.43	266,814.47

% DE LA OBRA		15 %	15 %	10 %
M2	5 (N\$)	6 (N\$)	7 (N\$)	8 (N\$)
1000	85,914.14	86,920.82	87,938.89	177,938.17
1200	102,295.90	103,494.28	104,706.71	211,866.68
1400	118,650.96	120,040.95	121,447.22	245,739.92
1600	134,970.09	136,551.25	138,150.94	279,538.73
	5 %	5 %	5 %	10 %

M2	9 (N\$)	10 (N\$)		TOTAL (N\$)
1000	270,034.04	364,263.29		2,455,501.62
1200	321,523.02	433,719.52		2,799,890.98
1400	372,928.11	503,062.58		3,151,016.62
1600	424,220.26	572,253.28		3,498,514.40

CASAS	INTERES MES 18	CAPITAL MES 18	DEBITO	ABONO MES 18
100 M2	129,709.47	1,029,922.72	1,488,704.81	1,061,684.18
120 M2	148,119.05	1,182,439.62	1,699,955.74	1,213,083.52
140 M2	166,376.31	1,333,963.63	1,909,538.43	1,362,789.74
160 M2	184,461.40	1,484,342.41	2,117,105.03	1,510,628.99

CASAS	DEBITO MES 18
100 M2	427,020.63
120 M2	486,907.22
140 M2	546,748.69
160 M2	606,476.10

CASAS	INTERES AÑO 2	ABONO AÑO 2	UTILIDAD AÑO 2	INTERES DE V.
100 M2	40,757.03	1,061,684.18	593,906.52	499,539.12
120 M2	46,472.92	1,213,088.52	679,708.39	564,029.04
140 M2	52,184.49	1,362,789.74	763,856.57	627,759.30
160 M2	57,885.18	1,510,628.99	846,267.72	690,647.86

CASAS	RENDIMIENTO NETO (2AÑOS)	RENDIMIENTO ANUAL
100 M2	24.29 %	11.48 %
120 M2	24.28 %	11.48 %
140 M2	24.24 %	11.46 %
160 M2	24.18 %	11.44 %

PLAN DE COMERCIALIZACION

1.- Publicidad

Se realizará por medio de anuncios en periódicos de amplia circulación (Excelsior y El Universal) o publicaciones especiales para la compra-venta de bienes inmuebles (Segunda Mano). En general se buscará tener anuncios semanales en un promedio de 1.5 de estas publicaciones. (se alternará una semana dos publicaciones y la siguiente en una).

Dichos costos se dividirán en dos tipos:

- a) Anuncios de formato 40 x 1 que contienen 64 palabras o su equivalente con letra mas grandes y recuadro, cuyo costo actual es de N\$ 302/día. Estos serán publicados 30 semanas los domingos y/o lunes.
- b) Anuncios de 1/8 de plana que se publicarán 6 semanas los domingos y/o lunes, alternándolos con los anuncios de 40x1. El costo de estos anuncios es de N\$ 2,060.

El costo total de la publicidad será de:

$$\text{Costo de Publicidad} = 1.5 \cdot (302 \cdot 30 + 2,060 \cdot 6)$$

$$\text{Costo de Publicidad} = \text{N\$ } 32,130$$

Nota: Este costo está incluido en los costos indirectos.

2.-Estrategia de financiamiento

Tomando como base el tipo de vivienda construido (unifamiliar de interés medio de alrededor de 140 m²), que tiene un valor promedio de N\$ 450,000, y de acuerdo a los lineamientos de las instituciones bancarias, el comprador deberá contar con

un mínimo de N\$ 90 mil (20%) para poder obtener un crédito hipotecario sobre la propiedad a adquirir.

De los diversos financiamientos ofrecidos se consideró que el que mayor ventajas ofrece es el de obtener un crédito hipotecario con las siguientes características:

VALOR DEL TIPO DE MONTO MAXIMO

INMUEBLE VIVIENDA DEL CREDITO

De N\$ 101 a N\$ 480 Media 80% del valor

El pago mínimo mensual inicial está determinado de acuerdo a la siguiente tabla, con un plazo a 20 años.

PAGOS AL AÑO POR CADA MIL PARA LA CASA DE 140 M2

12

N\$ 12

\$ 4,320/mes

Para créditos de liquidez la garantía podrá ser cualquier vivienda propiedad del solicitante (libre de gravámenes) con un valor mínimo de N\$ 140 mil. En este caso, siguiendo la misma tabla expuesta anteriormente, el comprador deberá pagar únicamente N\$ 3,720 mensuales.

Los pagos se ajustarán semestralmente de acuerdo al índice nacional de precios al consumidor o la parte proporcional que corresponda al incremento del SMMDF, lo que resulte mayor.

Si el cliente desea hacer pagos anticipados deberá pagar una comisión sobre el monto del prepago.

Es de hacer notar que el comprador deberá cubrir aproximadamente N\$ 12 mil por concepto de comisiones y gastos.

Entre las características que deberá tener el solicitante sobresalen las siguientes:

- + Deberá contar con la capacidad de pago que le permita que el pago mensual inicial sea equivalente al 30% del ingreso mensual bruto comprobable.
- + Se pueden sumar los ingresos comprobables del deudor solidario cuando este sea cónyuge o familiar en línea directa y cumpla con los requisitos del acreditado.
- + Tener un arraigo de 3 años en la actividad o bien al menos un año en el empleo actual y 2 años en el empleo anterior.

Los datos anteriores se obtuvieron del sistema de financiamiento hipotecario del Banco Nacional de México.

MEMORIA DE CALCULO DE ARANCELES

ARANCEL ARQUITECTONICO

	FACTOR
1000 M2	7.79
1200 M2	7.65
1400 M2	7.51
1600 M2	7.37

$$H = (7.79 \times (1,326,660) \times 1000) / 100 = 103,346,814 / 10 = 10,334,681 / 100 \text{ M2} = S103,346 \text{ M2}$$

$$H = (7.65 \times (1,326,660) \times 1200) / 100 = 121,787,388 / 10 = 12,178,738 / 120 \text{ M2} = S101,489 \text{ M2}$$

$$H = (7.51 \times (1,326,660) \times 1400) / 100 = 139,485,032 / 10 = 13,948,503 / 140 \text{ M2} = S 99,632 \text{ M2}$$

$$H = (7.37 \times (1,326,660) \times 1600) / 100 = 156,439,747 / 10 = 15,643,974 / 160 \text{ M2} = S 97,774 \text{ M2}$$

ARANCEL ESTRUCTURAL

	FACTOR
1000 M2	1.41
1200 M2	1.38
1400 M2	1.36
1600 M2	1.33

$$H = (1.41 \times (1,326,660) \times 1000) / 100 = 18,705,906 / 10 = 1,870,590 / 100 \text{ M2} = \$18,706 \text{ M2}$$

$$H = (1.38 \times (1,326,660) \times 1200) / 100 = 21,969,490 / 10 = 2,196,949 / 120 \text{ M2} = \$18,307 \text{ M2}$$

$$H = (1.36 \times (1,326,660) \times 1400) / 100 = 25,259,606 / 10 = 2,525,960 / 140 \text{ M2} = \$18,042 \text{ M2}$$

$$H = (1.33 \times (1,326,660) \times 1600) / 100 = 28,234,324 / 10 = 2,823,132 / 160 \text{ M2} = \$17,644 \text{ M2}$$

ARANCEL HIDROSANITARIO

	FACTOR
1000 M2	1.30
1200 M2	1.28
1400 M2	1.1.26
1600 M2	1.33

$$H = (1.30 \times (1.326,660) \times 1000) / 100 = 17.246.580 / 10 = 1.724.658 / 100 \text{ M2} = S17.246 \text{ M2}$$

$$H = (1.28 \times (1.326,660) \times 1200) / 100 = 20.377.498 / 10 = 2.037.749 / 120 \text{ M2} = S16.981 \text{ M2}$$

$$H = (1.26 \times (1.326,660) \times 1400) / 100 = 23.402.282 / 10 = 2.340.228 / 140 \text{ M2} = S 16.716 \text{ M2}$$

$$H = (1.23 \times (1.326,660) \times 1600) / 100 = 26.108.669 / 10 = 2.610,866 / 160 \text{ M2} = S 16.318 \text{ M2}$$

ARANCEL INSTALACION ELECTRICA

	FACTOR
1000 M2	1.56
1200 M2	1.53
1400 M2	1.50
1600 M2	1.48

$$H = (1.56 \times (1,326,660) \times 1000) / 100 = 20,695,896 / 10 = 2,069,590 / 100 \text{ M2} = \$ 20,696 \text{ M2}$$

$$H = (1.53 \times (1,326,660) \times 1200) / 100 = 24,357,478 / 10 = 2,435,747 / 120 \text{ M2} = \$ 20,298 \text{ M2}$$

$$H = (1.50 \times (1,326,660) \times 1400) / 100 = 27,859,860 / 10 = 2,785,986 / 140 \text{ M2} = \$ 19,900 \text{ M2}$$

$$H = (1.48 \times (1,326,660) \times 1600) / 100 = 31,415,308 / 10 = 3,141,531 / 160 \text{ M2} = \$ 19,635 \text{ M2}$$

BIBLIOGRAFIA

FUENTES DE INFORMACION

- (1) Programa Parcial de Desarrollo Urbano de la Delegación Cuajimalpa. (DDF)
- (2) Resultados definitivos del XI Censo General de Población y Vivienda 1990 correspondientes al D.F. (INEGI).
- (3) Evolución y Perspectivas de la Vivienda en la Ciudad de México. (CANACO - Serie 1990)
- (4) Vivir en Paz. José Luis Ordoñez Ruiz. (CANACO - 1989)
- (5) Costos - Septiembre 1992. Buró de Investigaciones de Mercados. S.A. de C.V. (BIMSA)
- (6) Gastos Indirectos. Manual de Costos y Precios en la Construcción 1989.
- (7) Blank L. y Tarquin A.. Ingeniería Económica, McGraw-Hill 1988.
- (8) Crédito Hipotecario Preferencial. diciembre de 1992. Banca Hipotecaria y de Bienes Raíces. (BANCOMER)
- (9) Información básica de Espacios. Sistema de Financiamiento Hipotecario (BANAMEX - noviembre 1992)
- (10) Aranceles del Colegio de Arquitectos de México. 1990 (act).
- (11) Donald G. Newman. Análisis Económico en Ingeniería. McGraw Hill 2a. edición.
- (12) Guía para la formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. FONEP. 2a Edición.

BIBLIOGRAFIA

- (13) Gene F. Summers. Medición de Actitudes, Editorial Trillas. 1a. Edición en español.
- (14) Evaluación de Proyectos. FONEI
- (15) Benjamín Ward. Teoría Elemental del Precio. Ed. Compañía Editorial Continental, México, D. F., 1969.
- (16) Robert Lawrence Klein. La Economía de la Oferta y la Demanda. Fondo de Cultura Económica. México, D.F., 1988.
- (17) Robert Haverman. Kenyon Knops. El Sistema de Precios. Amorrortu Editores, Buenos Aires. 1970.
- (18) Michael E. Porter. Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental. México, D. F., 1982.
- (19) Michael E. Porter. Ventaja Competitiva. Compañía Editorial Continental. México, D. F., 1982.
- (20) José Giral B. y otros. Estrategia Tecnológica Integral Talleres Línea y Color. México, D.F., 1988.
- (21) José Giral B. y otros. Cultura de Efectividad. Impresora Galve México, D.F., 1990.
- (22) James L. Heskett. La Gestión en las Empresas de Servicios. Plaza & Janes Editores, Barcelona, España, 1988.
- (23) Russell L. Ackoff. A Concept of Corporate Planning Wiley-interscience, E.U.A., 1970.
- (24) Rudiger Dornbusch. Economía. Mc Graw Hill. México. D F., 1990.
- (25) Charles L. Hughes. Goal Setting. American Management Association. E.U.A., 1965.
- (26) Steven T. Call. Microeconomía. Grupo Editorial Iberoamérica. México, D.F., 1985.
- (27) Maurice R. Hecht. Administración Básica. Editorial Limusa. México, D.F., 1984.
- (28) Ronald y Paul Wonnacott. Economía. Mc Graw Hill. Madrid, España, 1990.