

01128
36



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE INGENIERIA

"MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DE
PROYECTOS DE INVERSIÓN Y PUESTA EN
MARCHA DE MICRO Y PEQUEÑOS NEGOCIOS"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO INDUSTRIAL
P R E S E N T A :
RAFAEL ZAPATA ORTEGA

DIRECTOR DE TESIS:
ING. VICTOR M. RIVERA ROMAY



Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas
UNAM a difundir en formato electrónico el
contenido de mi trabajo.

NOMBRE: RAFAEL ZAPATA

MEXICO, D.F.

ORTEGA
FECHA: 25 de junio 2003

2003

FIRMA: [Firma]



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Dios, mi familia y amigos

Introducción.....	1
Generalidades.....	5
Capítulo 1: "Manual para la evaluación de proyectos"	
1.1 Perfil del Emprendedor.....	11
1.2 Definir el concepto del negocio.....	13
1.3 Estudio de Mercado.....	16
1.4 Estudio de Operación.....	20
1.5 Aplicación de la Mercadotecnia.....	24
1.6 Administración.....	28
1.7 Marco Jurídico.....	31
1.8 Estudio Financiero.....	34
1.9 Resultados globales de la evaluación.....	38
Capítulo 2: "El Emprendedor y su Concepto de Negocio"	
2.1 Negocio.....	41
2.2 Emprendedor.....	44
2.3 Idea.....	48
2.4 Recursos.....	51
2.5 Plan de Negocios.....	52
2.6 Concepto del Negocio.....	52
2.7 Preguntas para la evaluación.....	54

Capítulo 3: "¿Cómo hacer un Estudio de Mercado?"

3.1 Concepto de un Estudio de Mercado.....	65
3.2 ¿Cómo realizar un estudio de mercado?.....	67
3.2.1 Determinación de la zona geográfica de acuerdo al nivel socioeconómico.....	67
3.2.2 Determinación de la demanda (clientela potencial).....	71
3.2.3 Análisis de la competencia.....	79
3.2.4 Análisis de proveedores.....	82
3.3 ¿Cómo presentar los resultados del Estudio de Mercado?.....	83

Capítulo 4: "¿Cómo hacer el Estudio de Operación?"

4.1 ¿Qué es un Estudio de Operación?.....	87
4.2 ¿Cómo hacer un Estudio de Operación?.....	89
4.2.1 Diseño de los procesos de operación y servicio.....	89
4.2.2 Recursos necesarios para la operación.....	97
4.2.3 Diseño de la distribución del local.....	100
4.2.4 ¿Cómo controlar la operación?.....	104
4.2.5 Descripción de puestos.....	105
4.3 ¿Cómo presentar la política de operación y servicio?.....	106

Capítulo 5: "¿Cómo aplicar la Mercadotecnia?"

5.1 ¿Qué es la Mercadotecnia?.....	109
5.2 ¿Cómo aplicar la Mercadotecnia a micro y pequeños negocios?.....	112
5.2.1 Ciclo de vida del producto.....	112
5.2.2 La imagen corporativa.....	117
5.2.3 Las 4 P's.....	119
5.2.4 Mercadotecnia directa.....	128
5.2.5 Precio de Venta.....	130
5.3 ¿Cómo presentar el plan de ventas?.....	133

Capítulo 6: “¿Cómo administrar mi negocio?”

6.1 ¿Qué es la administración?.....	137
6.1.1 Funciones administrativas generales.....	138
6.2 ¿Cómo realizar las funciones administrativas?.....	142
6.2.1 Perfil del administrador.....	142
6.2.2 Selección y manejo de personal.....	147
6.2.3 El dinero y la empresa.....	154
6.3 Acta constitutiva y política de administración.....	156

Capítulo 7: “Marco Jurídico y Trámites Legales”

7.1 El negocio y su personalidad jurídica.....	159
7.2 Trámites para constituir y operar un negocio.....	162
7.2.1 Flujo de trámites.....	162
7.2.2 Pequeños contribuyentes.....	164
7.2.3 Trámites para iniciar operaciones.....	166
7.3 Relaciones Laborales.....	170
7.3.1 Ley Federal del Trabajo.....	170
7.3.2 Trámites laborales.....	172
7.4 Información adicional sobre realización de trámites.....	173

Capítulo 8: “¿Cómo hacer el Estudio Financiero?”

8.1 ¿Para qué hacer un análisis financiero?.....	181
8.2 Costos y precio de venta.....	182
8.2.1 Determinación de los costos.....	182
8.2.2 Precio de venta.....	184
8.2.3 Inversión inicial.....	186
8.2.4 Estados Financieros.....	187
8.2.5 Rentabilidad.....	194
8.3 Fuentes de financiamiento.....	201

Conclusiones.....	203
Anexos	
Anexo A: Ejemplo de cuestionario 1.....	207
Anexo B: Ejemplo de cuestionario 2.....	208
Anexo C: Cuestionario Nivel Socioeconómico.....	209
Anexo D: Formato R-1.....	214
Anexo E: Índice Nacional de Precios al Consumidor.....	217
Anexo F: Tasas de interés y rentabilidad.....	219
Bibliografía.....	221

La importancia de la micro y pequeña empresa en México es tal, que más del 90% de la cantidad de los negocios, se encuentran dentro de ese rango. Cada año, alrededor de 40,000 nuevos negocios tratan de emerger, sin embargo solo el 30% logra sobrevivir al primer año¹. A estas cantidades debemos añadir la economía informal (aquella que opera sin el conocimiento de las autoridades competentes y que a pesar de generar cierto grado de riqueza, no ayuda al desarrollo económico del país), que en los últimos años se ha convertido en una práctica muy común en nuestro país y que abarca la mayoría de la economía. Todos ellos son micro negocios.

El desempleo que se ha generado por la mala situación económica, no sólo de México sino mundial, arrastra a las personas a buscar diversos métodos para mantenerse. Desafortunadamente mucha gente elige caminos como la delincuencia y el comercio subterráneo, que antes de ayudar a la economía nacional, la afecta y en la mayoría de los casos no genera valor para las personas que tomaron esa opción.

Mientras que cada vez es más difícil consolidar grandes plantas industriales, por las inversiones que requieren, los pequeños negocios que brindan servicios directamente al público, proliferan cada vez más. Aunque estos no emplean las grandes cantidades de obreros que las industrias contratan, los micro y pequeños negocios en conjunto llegan a ser un factor detonante en la economía nacional, creando fuentes de empleo y repartiendo la riqueza de una manera más equitativa.

Muchas personas tienen el sueño de ser sus propios jefes y una manera de lograrlo es poniendo su propio negocio. Aunque muy pocas se atreven a realizarlo, la mayoría de las que lo hacen, no utilizan ningún método de evaluación del mismo, simplemente empiezan con una actividad que por experiencia saben hacer, por lo que difícilmente llegan a conocer las características que harán que un negocio sea negocio. La mayoría de las ideas pueden ser convertidas en negocios exitosos, siempre y cuando se les adapte a ciertos parámetros, que son determinados por el concepto mismo del negocio así como a las oportunidades que éste tenga.

¹ Secretaría de Economía. www.economia.gob.mx

PAGINACIÓN DISCONTINUA

Las grandes empresas han desarrollado metodologías de evaluación de proyectos, que han sido comprobadas a lo largo de su utilización y que por lo complicado de sus métodos se les cree exclusivas de industrias y consorcios importantes. Estas técnicas, al tener un origen común en el desarrollo de nuevos negocios, pueden ser adaptadas y utilizadas para la gestión de micronegocios. Mediante la simplificación de estudios y técnicas usados para evaluar proyectos de inversión en grandes empresas, podemos evaluar una pequeña empresa de forma rápida, sencilla y barata, pero mejor aún, podemos aumentar en gran medida las probabilidades de éxito de cualquier negocio.

Así pues, se presenta un manual para la evaluación de proyectos de inversión, considerando solo los micro y pequeños negocios que brindan servicios. Este manual tiene básicamente dos objetivos, los cuales están integrados y uno sería imposible sin el otro. El primero es evaluar la rentabilidad de un negocio, para saber si debemos o no invertir en él, sin embargo el segundo objetivo es desarrollar una idea y transformarla en un negocio exitoso. Es decir, este manual crea un entorno sólido para el desarrollo de un negocio específico y una vez que tiene todas las bases para ser exitoso, se analizan factores jurídicos, administrativos y financieros que determinan la viabilidad, factibilidad y rentabilidad del proyecto.

Mediante la consolidación de diversos estudios se pretende proveer a los emprendedores de un medio para evaluar sus ideas, sin necesidad de aplicar técnicas costosas, difíciles y que en la mayoría de los casos superan por mucho los alcances de un micro negocio. La contribución de este manual son los métodos simplificados que sí se pueden aplicar para evaluar micro y pequeños negocios así como una guía de acción ante la evaluación de la idea. Al desarrollarse una herramienta específica para un sector específico del mercado (micro y pequeños negocios), este manual cobra relevancia así como importancia, ya que toma las técnicas que han sido desarrolladas y comprobadas por años, las simplifica y las vuelve aplicables dentro de nuestros límites, de tal forma que cualquier persona que tenga una idea, puede adquirir las características de un emprendedor y evaluarla, teniendo un marco sólido para tomar la decisión de invertir y poner en marcha esa idea o no.

El manual consta de ocho capítulos. El primero presenta una serie de diagramas que representan como tal, el método de evaluación de proyectos que estoy proponiendo para los micro y pequeños negocios. Estos diagramas, contienen las actividades secuenciales, necesarias para realizar la evaluación, sin embargo, cada una de ellas requiere de métodos específicos para ser desarrollada. En los siguientes capítulos, encontraremos los métodos específicos para desempeñar las actividades de evaluación, así como una carga teórica referente a cada uno de los aspectos que son considerados necesarios para la evaluación de nuestro proyecto. Los aspectos que considera

éste manual son las características de un emprendedor, estudio de mercado, estudio de operación, mercadotecnia, administración, marco jurídico y finanzas.

Al ser un método nuevo de evaluación de proyectos y al existir límites muy bien definidos (pues evalúa específicamente micro y pequeños negocios), es muy difícil compararlo con los métodos de evaluación existentes, que en general están hechos para proyectos de inversión en activos fijos o para la mediana y grande industria. Aún con la dificultad que representa el comparar métodos con objetivos distintos, la tabla siguiente muestra un símil, entre las características generales de los métodos de evaluación existentes y el método que se propone para los micro y pequeños negocios.

	Métodos existentes	Método para micro y pequeños negocios
Alcances	Tienen diversos alcances dependiendo del método que se utilice y el fin del proyecto	Evaluación de micro y pequeños negocios
Ventajas	Con conocimientos podemos aplicar las técnicas casi en cualquier proyecto	Es una herramienta específica para la evaluación de micro y pequeños negocios, que son los límites de nuestro estudio
Desventajas	Son extensos, difíciles y la información que se genera no es de fácil interpretación. Es muy difícil adaptarlos para evaluar micro y pequeños negocios	Solo sirve para evaluar y poner en marcha micro y pequeños negocios. Para otro tipo de empresas debemos recurrir a métodos distintos.
Limitaciones	Un micro o pequeño negocio no soporta los costos, información y tiempo que requieren éstos análisis	A pesar de utilizar técnicas adaptadas, es necesario por parte del emprendedor, cierto grado de conocimientos, por ejemplo de matemáticas para el análisis financiero.
Perspectivas	Dentro de nuestros límites de estudio, son pocas	Evaluar y desarrollar negocios exitosos, desechando o adaptando aquellos que no lo son

Siguiendo las metodologías que se presentan en éste manual, cualquier micro o pequeño negocio puede ser evaluado y mejor aún, tendrá mayores posibilidades de éxito que un negocio que se ponga en marcha sin analizar los factores que se contemplan aquí. Así pues, en su conjunto la serie de estudios que se describan a lo largo de la Tesis, serán considerados como unidad en la evaluación de nuestro negocio, logrando así determinar el éxito y riesgos que corre el negocio en turno.

Proyecto de inversión:

Es la obtención o generación que un emprendedor realiza sobre una empresa, negocio, activos, etc., mediante la inversión sobre la misma, esperando como resultados un retorno de esa inversión en forma de utilidades.

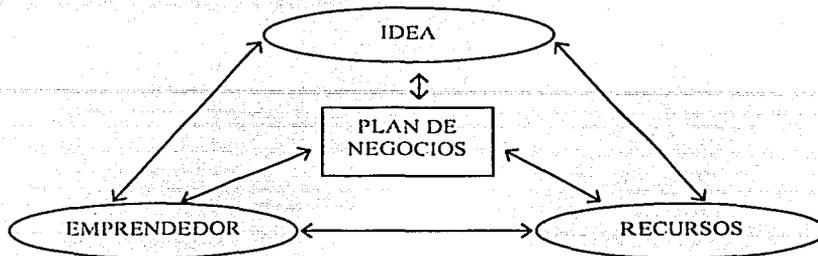
Un proyecto de inversión siempre se evalúa, de tal forma que el emprendedor tenga en sus manos los beneficios que obtendrá al invertir en un proyecto en específico.

Micro y pequeños negocios:

Al hablar de micro y pequeños negocios nos referimos a negocios donde el flujo de efectivo es inmediato pues el pago que realizan los clientes es al instante, consumiendo productos y/o servicios estandarizados, con precios accesibles y con una zona de influencia reducida, pues impactan a sus alrededores. Algunos ejemplos son cocinas económicas, cafés internet, lavanderías, tiendas de abarrotes, gimnasios, etc.

Emprendedor:

Es la persona que genera una idea de negocio, la evalúa y la pone en marcha. Es él quien genera el plan de negocios, necesario para la evolución de nuestro negocio. Podemos hacer referencia al diagrama de elementos para generar un negocio:

***Plan de Negocios:***

Es un documento que contempla la evaluación de cierta idea con el propósito de comercializarla. En nuestro caso, contiene los resultados de los estudios que se realizaron a un proyecto en particular.

Estudio de Mercado:

Aplicación de ciertas herramientas que sirven para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con el comportamiento de un mercado en específico, entendiendo un mercado como todos aquellos clientes potenciales que comparten una necesidad o un deseo específico y que podrán estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga sus necesidades. Con él, determinamos la factibilidad de nuestra idea.

Estudio de Operación:

Aplicación de ciertas técnicas de producción, administración y sistemas, que llevarán a definir los procesos de operación y producción así como los recursos necesarios para realizar y evaluar la misma.

Mercadotecnia:

Son los medios por los cuales ponemos en contacto a los consumidores potenciales con nuestro producto o nuestro servicio y les creamos la inquietud e incluso la necesidad de adquirir esos mismos bienes o servicios.

Administración:

Es la actividad que se encarga de integrar todos los elementos de una empresa o unidad de negocios y llevarla a obtener los objetivos que se plantearon, como son el crecimiento, consecución de utilidades, aprovechamiento de oportunidades, etc.

Marco Jurídico:

Refiere todas las actividades legales que una empresa debe cumplir para considerarse dentro de la normativa vigente de una economía. El objetivo de analizar el marco jurídico dentro de nuestro proyecto es el determinar la viabilidad del proyecto.

Finanzas:

Es la administración en sentido estricto de los recursos financieros. Las finanzas se preocupan entre otros aspectos del control del flujo de efectivo y la asignación de los recursos financieros a las actividades específicas que lo requieran, por supuesto buscando siempre la optimización de estos recursos. En el caso de la evaluación de proyectos, se realiza un análisis financiero para determinar la rentabilidad del mismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

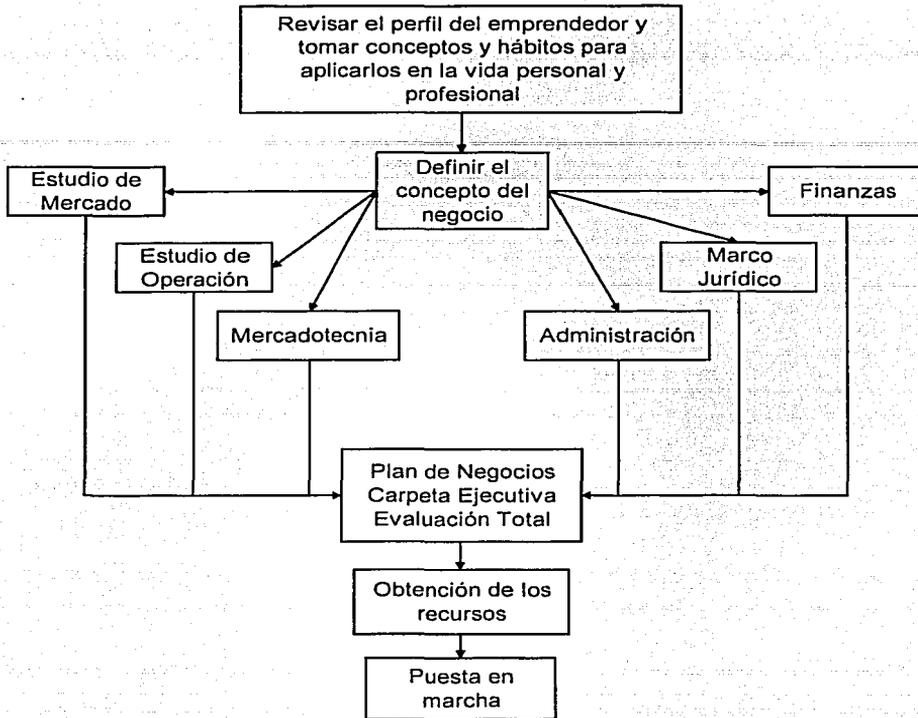
MANUAL PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

Para la puesta en marcha de un micro o un pequeño negocio, es necesario evaluar distintas áreas o aspectos que influyen de manera directa en los resultados que nuestro proyecto de inversión pueda tener. Para ello, se realizó éste manual, que nos indica los pasos que debemos seguir para realizar una evaluación completa de nuestra idea y así iniciar un negocio con la certeza de que éste será exitoso.

Empezando por ayudar a las personas a adquirir los hábitos que todo emprendedor debe tener y formar un concepto de negocio a evaluar, el manual termina con la obtención de un plan de negocios, formado por evaluaciones particulares desde seis puntos de vista (mercado, operación, mercadotecnia, administración, marco jurídico y finanzas), cuyos resultados serán los indicadores de las condiciones de rentabilidad, factibilidad y viabilidad en que se encuentra nuestro proyecto y brindarán al emprendedor una serie de resultados que facilitarán la toma de decisiones, en cuanto a incursionar en un negocio o no.

El manual inicia con un esquema general y un flujo de actividades generales a realizar. Después se particulariza en cada una de ellas, para obtener los objetivos, actividades específicas, resultados que se obtendrán y las posibles decisiones a tomar de acuerdo a los resultados obtenidos.

El flujo de actividades a realizar para la evaluación de un proyecto de inversión, se muestra en el siguiente diagrama:



Flujo General de Actividades
para la puesta en marcha de negocios
Imagen 1.1

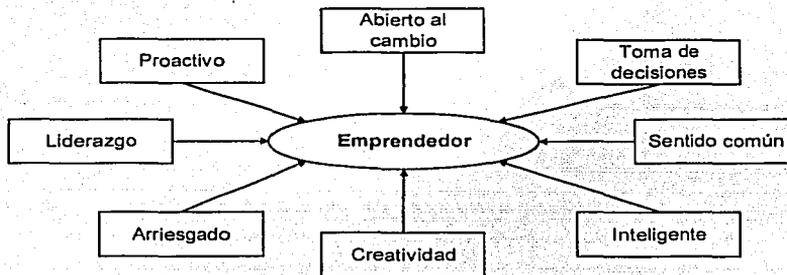
En general podemos decir que para la evaluación y puesta en marcha de nuestro negocio, debemos evaluar cada una de las actividades anteriores. Existen metodologías que se utilizan en particular para la obtención de resultados que nos dirán si nuestro negocio es viable o no. De ésta forma, la siguiente parte del manual involucra los procedimientos en particular que se deben ocupar para obtener una evaluación completa y veraz de un micro o pequeño negocio.

1.1 Perfil del emprendedor

- **Objetivo**

Poner al alcance de cualquier persona, las características que deben considerarse para ser un buen emprendedor y de ésta forma lograr que las mismas personas adquieran hábitos que deben ser utilizados en la puesta en marcha de cualquier proyecto, así como en su vida personal.

- **Diagrama de actividades:**



Perfil del Emprendedor
Imagen 1.2

- **Descripción de actividades**

Cualquier persona debe enterarse de las características que debe tener un emprendedor por lo que es necesario que lea algunas de ellas (consideradas como importantes para un micro o un pequeño negocio), y adopte algunos de los hábitos que esas características suponen. El capítulo número dos de éste mismo manual, contiene una serie de conceptos dirigidos al emprendedor y

que representan en conjunto un perfil del mismo. El usuario deberá referirse a éste capítulo y evaluar que características tiene, cuales no y cuáles está dispuesto a adquirir.

- ***Preguntas a responder***

1. ***¿Tengo las características de un emprendedor?***

Esta pregunta se responde al analizar las características que un buen emprendedor debe tener. En caso de tener las características podemos proseguir, si no debemos buscar obtenerlas.

2. ***¿Qué hábitos tengo y cuáles puedo adquirir?***

Es necesario realizar un listado de los hábitos tanto positivos como negativos y de esta forma eliminar los negativos, exaltar los positivos y adquirir nuevos hábitos necesarios para todo empresario.

3. ***¿Quiero arriesgarme y buscar se mi propio jefe?***

Debemos definir si poner un negocio es realmente lo que queremos. Es posible que tengamos mayor seguridad con un empleo fijo o que con ello seamos felices. Entonces, antes de aventurarnos a poner cualquier empresa o negocio, debemos estar convencidos de que esa realmente es nuestra vocación y nuestros deseos.

- ***¿Cuándo rechazo el proyecto? (Resultados no satisfactorios)***

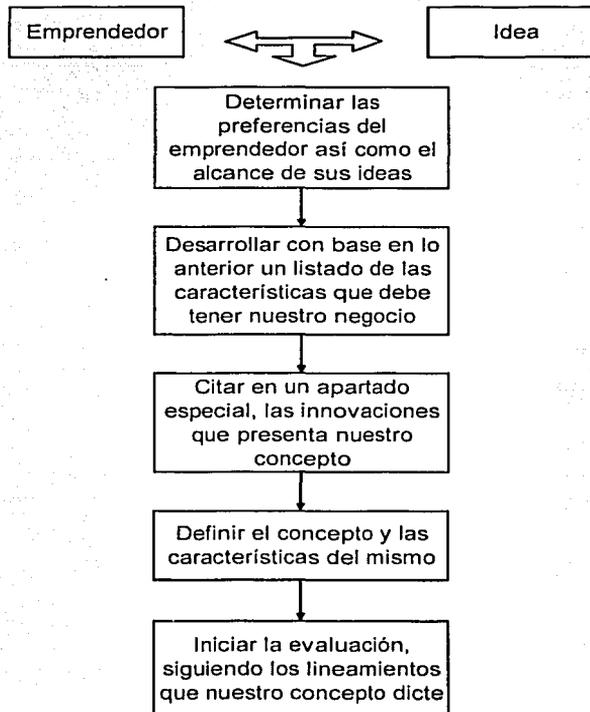
1. El proyecto lo debemos rechazar cuando no estemos completamente convencidos de que queremos desarrollar ese proyecto
2. Cuando no estemos dispuestos a cambiar nuestros hábitos de empleados por hábitos de empresarios
3. Cuando no estemos dispuestos a arriesgarnos por una idea o no estemos dispuestos a generar esa misma idea

1.2 Definir el concepto del negocio

- **Objetivo:**

Determinar de acuerdo a las ideas y preferencias del emprendedor, las características y particularidades que diferenciarán a su negocio, del resto, resaltando las ventajas que puede tener un concepto innovador de un negocio en específico.

- **Flujo de actividades**



Proceso para definir el concepto de un negocio

Imagen 1.3

• **Descripción de actividades**

Actividad	Descripción	Objetivos Específicos
Emprendedor e Idea	El emprendedor debe generar una idea, que es la que debemos evaluar	Los objetivos se cumplen al obtener los hábitos del emprendedor
Preferencias del emprendedor y alcance de las ideas	Al ser el emprendedor el dueño de la idea, ésta debe contener las preferencias del mismo A su vez debe imponer límites para así tener claro el marco donde debe evaluar	Sentar las bases de nuestro concepto de negocio, de acuerdo a lo que el emprendedor desea
Listado de las características de nuestro negocio	Una vez teniendo las preferencias del emprendedor, debemos realizar una lista con las características que debe tener nuestro negocio	Tener un documento escrito donde quede asentado el camino que debe seguir el concepto del negocio
Innovaciones de nuestro negocio	Al crear un concepto, buscamos que éste sea innovador, por lo que debemos resaltar las características que lo hagan distinto a los ya existentes	Crear un concepto de negocio innovador, que destaque de entre todos los demás negocios similares
Definición del concepto de nuestro negocio	Debemos crear un documento breve, en el cual platiquemos de forma general, las características que conforman el concepto del negocio. Podemos utilizar diagramas, dibujos, etc., para ejemplificar esas características	Tener un documento donde se establezcan las características deseadas para nuestro negocio, en el cual podamos basarnos para realizar la evaluación
Iniciar la evaluación de acuerdo a los lineamientos antes establecidos		

- **Preguntas a responder**

1. *¿Qué negocio quiero tener?*

Debemos identificar el sector, ramo y actividad específica a desarrollar.

2. *¿Por qué me interesé en esa actividad en específico?*

Debemos justificar la decisión por medio de preferencias personales, conocimientos, sentimientos, visión, etc. También debemos decir que tiene de atractivo ese negocio en lugar de otros y por que pienso que puede ser una buena opción.

3. *¿Cuáles son las características que debe tener mi negocio?*

Estamos hablando de las preferencias personales y las características que nosotros consideremos, debe tener nuestro concepto para ser distintos de los demás y así generar en verdad un negocio exitoso.

4. *¿Cuál es nuestra proyección a futuro?*

Debemos plasmar nuestra visión del negocio, así como los alcances que creamos puede tener.

- **¿Cuándo rechazo el proyecto? (Resultados no satisfactorios)**

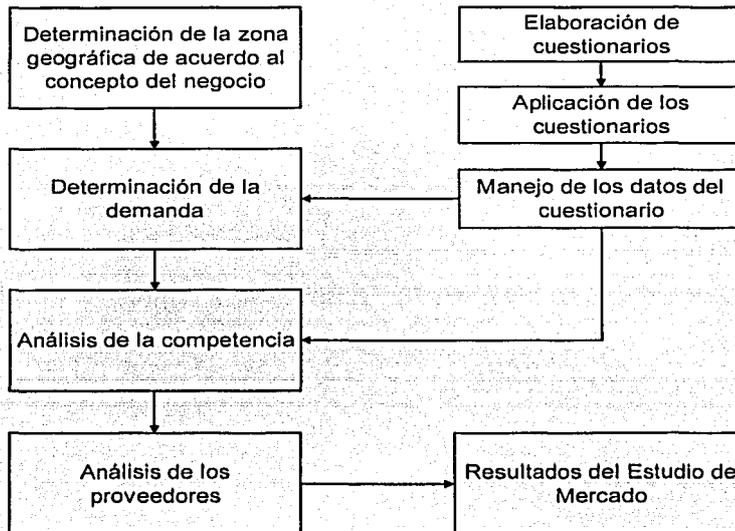
1. Cuando no podemos definir un concepto claro del negocio y divagamos entre muchas opciones sin concluir con una en específico
2. Cuando no tenemos una visión clara del negocio y por lo mismo las proyecciones a futuro son pobres
3. Cuando nuestro concepto no muestra ningún tipo de innovación con respecto a la posible competencia (en ese caso es mejor copiar todo a un negocio exitoso, en lugar de evaluarlo).

1.3 Estudio de Mercado

- **Objetivo**

Determinar mediante el análisis de clientes potenciales, competidores y proveedores, si nuestro producto y/o servicio, tiene cabida en el mercado. En general podemos decir que pretendemos saber si nuestro concepto se va a vender y el comportamiento que tendrá bajo la influencia de distintas características.

- **Flujo de actividades**



Flujo de actividades en un Estudio de Mercado

Imagen 1.4

• **Descripción de actividades**

Actividad	Descripción	Objetivos Específicos
Determinación de la zona geográfica	Se analizan zonas tipo y zonas acorde al concepto de nuestro negocio Se distinguen necesidades específicas en zonas específicas para satisfacer necesidades	Determinar las distintas zonas geográficas, en las cuales nuestro producto y/o servicio tendrá impacto en el mercado
Determinación de la demanda	Por medio del análisis de cuestionarios y la observación, se debe obtener la cantidad de personas que están dispuestas a consumir nuestro producto y/o servicio	Conocer el comportamiento de los probables consumidores de nuestro producto o servicio, para saber si éste tiene cabida en el mercado
Elaboración de cuestionarios	Se formulan preguntas que se consideren claves para obtener las preferencias de compra y las características en general del mercado	Formular los medios para obtener información acerca del mercado
Aplicación de cuestionarios	Es trabajo de campo en el cual se aplica la encuesta obtenida a un grupo previamente seleccionado de personas que representan el mercado al cual queremos dirigirnos	Obtener datos y hábitos de compra del mercado
Manejo de los datos del cuestionario	Por medio del manejo de los datos obtenidos con los cuestionarios, debemos ser capaces de obtener información, como son hábitos y preferencias de compra, etc.	Convertir los datos obtenidos en los cuestionarios y transformarlos en información
Análisis de la competencia	Por medio de estudios que se basan en la observación,	Determinar las ventajas y debilidades competitivas que

	debemos obtener los puntos débiles de nuestra competencia, así como sus ventajas, con lo cual podremos atacar de una manera más certera a la competencia	tiene nuestra competencia, para superarlos en todo lo posible
Análisis de proveedores	Por medio de visitas a proveedores y la calificación de ciertos aspectos escogidos, podremos verificar las capacidades de cada uno y escoger los que mejor convengan a nuestros intereses	Determinar las ventajas que ofrece un proveedor sobre otro, y de esta forma tener a la mano los mejores
Resultados del Estudio de Mercado	Deben reflejar las características del mercado y sobretodo si nuestro producto y/o servicio tiene cabida en el mercado	Los resultados se deben presentar de manera llamativa, pues es uno de los puntos importantes en el momento de la consecución de los recursos

• **Preguntas a responder**

1. ¿En qué lugar debemos situar nuestro negocio?

Debemos elegir de entre una lista de alternativas que generemos y seleccionar la mejor opción, que por supuesto debe estar apoyada por el análisis de la demanda, sobretodo. Es necesario asegurarse que en la zona escogida nuestro negocio tenga cabida, satisfaga una necesidad y muestre cierto grado de innovación con respecto a lo ya existente.

2. ¿Cuál es nuestra clientela potencial?

Estos datos los podemos obtener con base en los resultados de las encuestas. Es necesario determinar un número aproximado (para realizar las proyecciones de ventas) así como ciertas características como nivel socioeconómico, edad, ocupación. Con la consecución de éstos datos

podremos dirigir nuestros esfuerzos hacia el mercado que realmente nos puede comprar y por ende generar beneficios.

3. *¿Cuáles son las características de la competencia?*

Debemos obtener sus fuerzas y debilidades así como las posibles barreras de entrada que podemos encontrar para incursionar en ese tipo de negocio en específico. Conociendo lo que ellos hacen mal, nosotros lo podemos hacer mejor y lo que ellos hacen bien, entonces nosotros lo tendremos que hacer mejor.

4. *¿Qué características tienen nuestros posibles proveedores?*

Analizando los proveedores tendremos la certeza de siempre contar con los mejores. Además, al clasificarlos podemos tener no solo a uno, sino a varios en nuestra lista, en caso de que alguno no pueda cumplir con sus obligaciones.

• *¿Cuándo rechazo el proyecto? (Resultados no satisfactorios)*

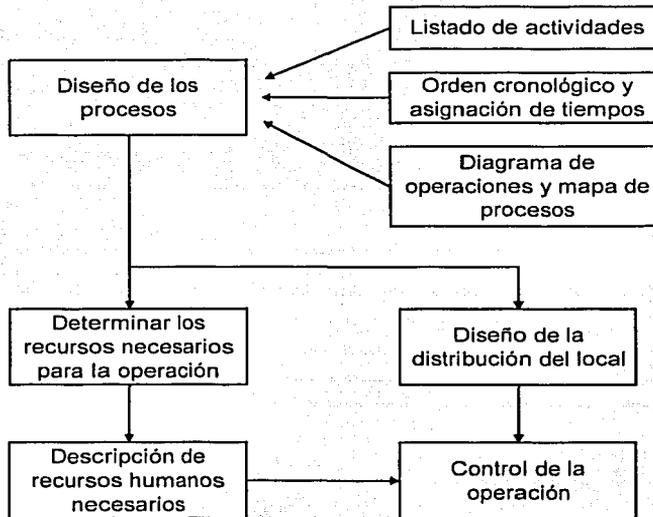
1. Cuando determinemos que la demanda potencial no es suficiente para generar utilidades (No es necesario desechar en sí el proyecto sino probarlo para un área geográfica distinta o modificando el concepto del mismo)
2. Cuando la competencia no permita la entrada de nuevos competidores o los esfuerzos por lograr los sean mayores a la utilidad que podemos esperar por ese rubro de negocios
3. Cuando las preferencias de los consumidores muestren que no es factible la venta de nuestro producto (Es necesario probar nuestro concepto en una zona geográfica distinta)

1.4 Estudio de Operación

- **Objetivo**

Lograr que nuestro negocio, opere de la manera más eficaz posible, utilizando los recursos materiales y humanos óptimos para la realización de las actividades necesarias, enfocadas todas a la consecución de utilidades.

- **Flujo de actividades**



Flujo de actividades para determinar la operación
Imagen 1.5

• **Descripción de actividades**

Actividad	Descripción	Objetivos Específicos
Diseño de los procesos	Por medio de una serie de acciones se logrará determinar cada una de las actividades fundamentales para el desarrollo de nuestro negocio y éstas podrán unirse en un solo proceso de operación	Tener bien claras las actividades específicas a desarrollar para que nuestro negocio funciones correctamente
Listado de actividades	Se refiere únicamente a una lista de las actividades necesarias	Tener en un solo documento, todas las actividades necesarias para nuestro proceso de operación
Orden cronológico y asignación de tiempos	Las actividades de la lista anterior se clasifican y se ordenan, de tal forma que nuestro proceso siga una línea de tiempo. Al asignarse tiempos específicos para cada acción, obtendremos el tiempo total de nuestro proceso	Determinar las actividades que pueden ser realizadas independientemente de las que están limitadas a la consecución de otras, así como los tiempos necesarios para realizar nuestro proceso
Diagrama de operaciones y mapa de procesos	Un diagrama de operaciones nos indica en específico las actividades, tiempos, etc., de manera muy detallada. En caso de dudas con respecto a la operación, el diagrama de procesos nos debe indicar que es lo que debemos realizar. El mapa de procesos es útil para la consecución de recursos, pues es una representación sencilla y entendible del proceso	Tener de una manera gráfica el proceso de operación
Determinar los recursos para la operación	La operación de cualquier negocio, requiere de ciertos	Considerar todos los elementos materiales que

	<p>recursos materiales que son necesarios. Para efectos de una buena operación, es necesario que determinemos, todos los elementos que nuestro negocio necesitará para operar. Muchas de las características de nuestro negocio estarán definidas por los recursos, como el precio de venta, la calidad de nuestros servicios, etc.</p>	<p>nuestro negocio requiera, para llevar a cabo su operación</p>
<p>Diseño de la distribución del local</p>	<p>Implica un acomodo óptimo del mobiliario, maquinaria y equipo, de tal forma que el aprovechamiento de los espacios nos de cierta ventaja competitiva así como una imagen corporativa sana</p>	<p>Asegurarse que los procesos que hemos diseñado, funcionen correctamente con las dimensiones del local que hemos seleccionado</p>
<p>Descripción de los recursos humanos</p>	<p>Se debe realizar una descripción detallada del número de personas que necesitaremos para llevar a cabo nuestra operación, así como de las características específicas que cada puesto en particular necesite</p>	<p>Determinar las características de los recursos humanos necesarios para la operación</p>
<p>Control de la operación</p>	<p>Por medio de indicadores (como son ventas, eficiencia, etc.), debemos asegurarnos que las cosas se hagan como se planearon. En caso de que lo planeado no dé resultados, debemos ajustar la operación de acuerdo al momento y al aprovechamiento de oportunidades</p>	<p>Asegurarse que la operación de nuestro negocio se lleve a cabo de la manera más adecuada posible</p>

- **Preguntas a responder**

1. **¿Cómo va a operar mi negocio?**

Debemos incluir los métodos y procedimientos que seguiremos, así como los procesos que diseñamos. Como parte de la respuesta, es necesario incluir la distribución de local que diseñamos y los recursos tanto materiales como humanos que requiera la operación. Es decir, ésta pregunta se debe responder con los resultados de todo del Estudio de Operación.

2. **¿Cuáles serán las políticas de operación?**

Las políticas de operación deben quedar claras mediante nuestro proceso. El diagrama de procesos nos indica los detalles del mismo y con el mapa de procesos tendremos una explicación gráfica de los mismos.

3. **¿Qué controles se realizarán?**

Tenemos que utilizar controles que van desde que las cosas se hagan bien, hasta que el dinero que entra a caja sea el correspondiente. Para saber si las cosas se hacen bien, podemos acudir a encuestas cortas con nuestros clientes, donde preguntemos acerca de la situación de servicio de nuestro negocio. La observación es un factor determinante, debemos estar al tanto de nuestro negocio, conociendo los promedios de ventas, el nivel de servicio, etc., para determinar estándares con los cuales podamos comparar la situación actual de nuestro negocio.

- **¿Cuándo rechazo el proyecto?**

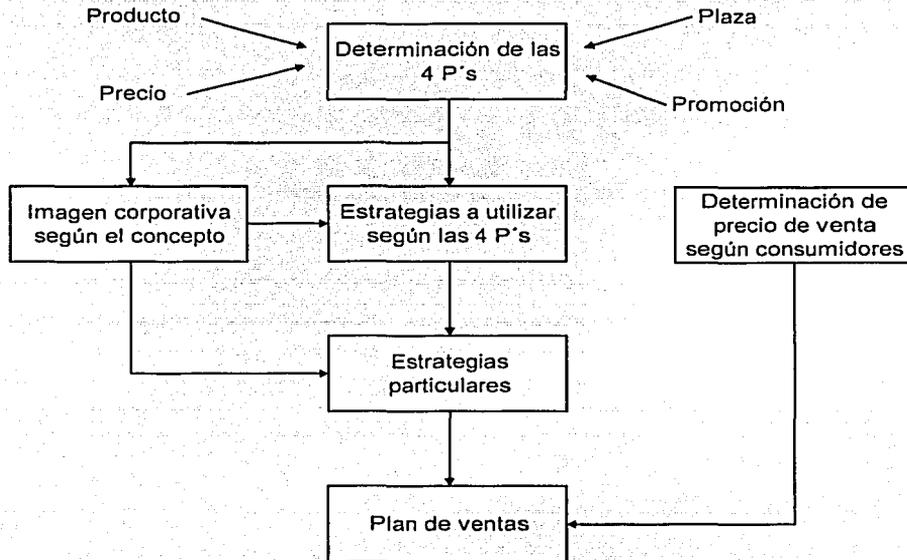
1. Es imposible producir o brindar el producto y/o servicio que nuestro concepto definió (podemos redefinir el concepto de nuestro negocio, si consideramos que sigue siendo una buena oportunidad bajo lineamientos distintos)
2. Los requerimientos para la operación son tan grandes que el costo de nuestro producto se vuelve impagable.

1.5 Aplicación de la Mercadotecnia

- **Objetivo**

Utilizar las estrategias adecuadas a nuestro negocio y al precio de nuestro producto, para atraer a la clientela potencial y dar a conocerlos dentro del mercado que queremos impactar.

- **Flujo de actividades**



Actividades para aplicar la mercadotecnia
Imagen 1.6

• **Descripción de actividades**

Actividad	Descripción	Objetivos Específicos
Determinación de las 4 P's	Como punto fundamental en un análisis de mercadotecnia, encontramos lo que llamamos las 4 P's, que se refieren al producto, precio, plaza y promoción. Es decir debemos tener plenamente identificadas las características de nuestro producto, el precio al que lo podemos vender, el lugar donde es posible comercializarlo y la promoción que realizaremos para venderlo	Determinar los factores que pueden influir en la decisión de compra de nuestro producto
Imagen corporativa	Muchas veces en la venta de nuestro producto y/o servicios, es tan importante la imagen que presentemos al exterior como la calidad de los productos o los servicios que brindemos. Es necesario buscar un nombre llamativo, logotipos, uniformes, etc., es decir, puntos que identifiquen a nuestro negocio del resto de los mismos	Lograr que nuestros clientes identifiquen nuestra empresa con nuestro producto, sabiendo que somos los mejores en ese rubro
Estrategias a utilizar (generales)	De acuerdo a las cuatro P's de mercadotecnia, podemos enfocar nuestros esfuerzos para reforzar los aspectos que consideremos estratégicos para el posicionamiento de nuestra empresa	Determinar los puntos estratégicos para el posicionamiento de nuestro negocio

<p>Precio de venta</p>	<p>Junto con el estudio financiero, en especial la determinación de costos y las proyecciones de ventas y los resultados arrojados por el estudio de mercado, en cuanto a las preferencias de compra de la clientela potencial, determinaremos un precio de venta de nuestro producto o servicio, que genere utilidades</p>	<p>Determinar el costo de nuestro producto y junto con el precio que los consumidores están dispuestos a pagar obtener un precio de venta de nuestro producto</p>
<p>Estrategias particulares a utilizar</p>	<p>Debemos seleccionar en específico, las estrategias que se ajustan mejor a nuestro negocio. Por ejemplo, debe ser muy usual el volanteo, las muestras, etc.</p>	<p>Utilizar los medios específicos para tener contacto con la clientela potencial</p>
<p>Plan de ventas</p>	<p>En éste documento debemos incluir todas las estrategias que utilizaremos en distintos puntos del desarrollo del negocio. Es el documento resultante de la aplicación de mercadotecnia y debemos incluir las estrategias, precios de ventas, la imagen corporativa y todo lo necesario para atraer a la clientela potencial a nuestro negocio</p>	

- **Preguntas a responder**

1. ¿Nos conoce el mercado?

Debemos considerar a la clientela potencial, la competencia y los proveedores. Si no nos conocen, entonces debemos realizar acciones específicas para que lo hagan. Las acciones pueden ser las estrategias que se describen en el capítulo pertinente.

2. ¿Cuál es el precio que el mercado soporta?

Junto con el estudio de mercado y el estudio financiero, debemos determinar si el precio de venta que nosotros tenemos es conveniente para el mercado al cual nos queremos dirigir, ya que puede ocurrir que éste sea muy alto o que sea muy bajo. Debemos corregir cualquiera de las dos situaciones.

3. ¿Qué estrategias utilizaremos para darnos a conocer?

Primero debemos definir las cuatro P's y sobre ellas decidir cuáles necesitan soporte. Una vez hecho esto, definiremos las estrategias particulares que utilizaremos.

4. ¿Cuál debe ser la imagen corporativa?

La imagen corporativa se define con el concepto del negocio, sin embargo es la mercadotecnia quien nos dice si es atractiva o no, si es correcta o no, si está bien enfocada o no. Las características varían de acuerdo a las características de nuestro concepto y cada caso en particular tendrá una imagen distinta.

- ¿Cuándo rechazo el proyecto? (Resultados no satisfactorios)

1. El precio aceptado por el mercado no es competitivo (Podemos ajustar el precio hacia arriba o abajo, dependiendo del caso, pero en caso de no poder ajustarse, entonces seguramente el proyecto no generará utilidades)
2. Cuando no existen recursos necesarios para lanzar una estrategia de mercadotecnia, podemos seguir con el proyecto, sin embargo no tendremos el apoyo que la mercadotecnia brinda y puede ser difícil atraer a la clientela potencial sin el uso de ella.

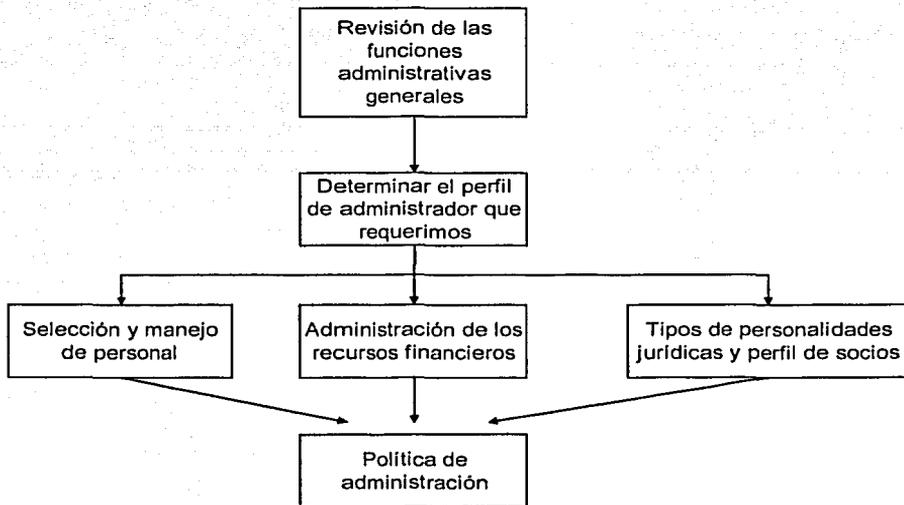
3. Cuando el concepto no contempla una imagen corporativa adecuada, es necesario regresar al concepto mismo y adecuarlo a lo que va a ser exitoso
4. Cuando la imagen corporativa no es conveniente para la zona geográfica que queremos atacar. Es necesario o evaluar el negocio para una nueva zona geográfica o adecuar el concepto y la imagen.

1.6 Administración

- **Objetivo:**

Sentar las bases par que nuestro negocio tenga una muy buena estrategia de administración a lo largo de su vida.

- **Flujo de actividades**



Administración de un negocio
Imagen 1.7

• **Descripción de actividades**

Actividad	Descripción	Objetivos Específicos
Funciones administrativas generales	Debemos revisar las funciones generales de la administración como son la planificación, organización, dirección, control y previsión, y sus características, para poder aplicarlas correctamente a nuestro negocio	Determinar y comprender la importancia de una buena administración, mediante la observación de ciertas funciones generales
Perfil de administrador	Es necesario que nuestro negocio tenga un administrador con un perfil especial, en el cual intervengan características como liderazgo, visión, compromiso, etc.	Tener un administrador acorde a las necesidades de nuestro negocio
Selección y manejo de personal	Por medio de una metodología especializada, seremos capaces de seleccionar los mejores recursos humanos para nuestra empresa y podremos controlarlos para una eficiencia completa en el desempeño de sus labores	Tener el personal adecuado para las necesidades de nuestro negocio
Administración de los recursos financieros		Optimizar la asignación de los recursos financieros en las actividades de nuestro negocio
Personalidad jurídica y perfil de socios	El administrador debe verificar que la situación jurídica de la empresa sea la correcta en todo momento, pues tiene poderes otorgados en el acta constitutiva y también debe considerar y mantener al tanto	Determinar los lineamientos legales en que nuestro negocio debe estar al corriente y las personas que pueden intervenir en las decisiones del negocio

	de toda situación a los socios que intervinieron en la constitución de la empresa	
Política de administración	Es el documento final del estudio de administración y debe contener las formas de actuar del administrador en cuanto a recursos materiales, recursos humanos y la interacción que surja entre ellos	Tener un documento en el cual se muestren las características que tendrá la administración de nuestro negocio

• **Preguntas a responder**

1. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento?

El administrador debe comprometerse no solo a llevar el negocio, sino a hacerlo crecer, por lo que se deben fijar metas u objetivos a alcanzar en un periodo de tiempo determinado.

2. ¿Cuál es el perfil de personal adecuado para nuestro negocio?

Cada puesto en particular tendrá un perfil distinto, el cual determinamos por los medios que se describen en el capítulo correspondiente.

3. ¿Cómo se van a asignar los recursos?

La política de administración debe indicar esta situación, aunque la asignación de recursos puede ser variable, dependiendo de la situación en que se encuentre nuestro negocio

4. ¿Cómo voy a conseguir los recursos?

El administrador debe decidir si la operación genera recursos suficientes para seguir con la misma o si es necesario un financiamiento externo. Ésta situación debe ponerse a consideración de los socios quienes tomarán la decisión.

- **¿Cuándo rechazo el proyecto? (Resultados no satisfactorios)**

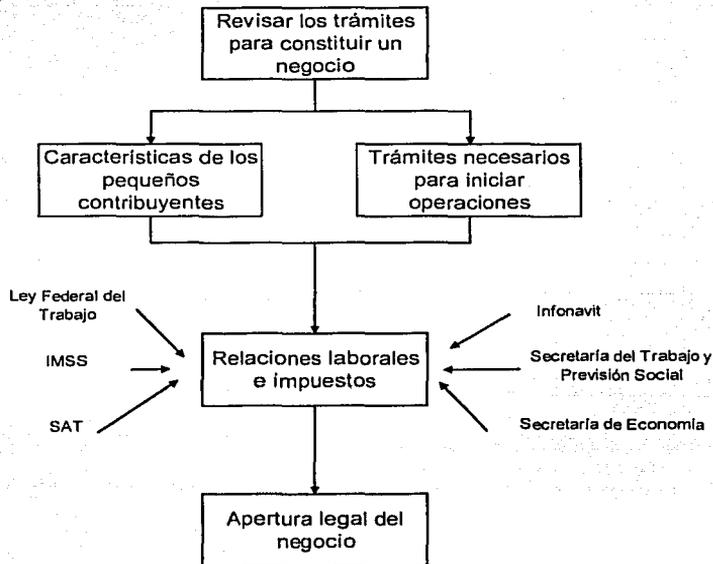
Es estudio administrativo no se realiza para aprobar o rechazar el proyecto, tan solo deja las bases para realizar una buena administración, sabiendo que la base de un negocio se encuentra en la administración y que si esta es mala, nuestro negocio se puede hundir rápidamente.

1.7 Marco jurídico

- **Objetivo**

Realizar todos postrámites y cumplir con los lineamientos legales que el Estado solicita para la apertura de un micro o pequeño negocio, logrando así la personalidad jurídica de nuestra empresa.

- **Flujo de actividades**



Marco Jurídico a cumplir en un negocio
Imagen 1.8

• **Descripción de actividades**

Actividad	Descripción	Objetivos Especificos
<p>Revisar los trámites para constituir un negocio</p>	<p>Existen ciertos trámites y legalidades que toda empresa debe cumplir. Es necesario que al iniciar nuestro negocio estemos al tanto de ellas, pues en algún momento las vamos a tener que hacer y si lo hacemos de una manera estructurada puede resultar en menores tiempos y menores costos</p>	<p>Tener en cuenta todas las disposiciones legales que debemos cumplir al momento de iniciar un negocio</p>
<p>Características de los pequeños contribuyentes</p>	<p>El tipo de negocios que estamos considerando en éste manual, muy a menudo integran el régimen denominado de pequeños contribuyentes, donde encontramos ventajas impositivas principalmente, entre otras. Muy probablemente nuestro negocio entre en éste régimen, por lo que debemos conocer las características que lo componen</p>	<p>Conocer las ventajas y desventajas que implica ser pequeño contribuyente</p>
<p>Trámites necesarios para iniciar operaciones</p>	<p>A pesar de que existen muchos trámites que debemos realizar, hay algunos que son indispensables para operar, por lo que se vuelven prioridad. Debemos conocer</p>	<p>Iniciar con las operaciones de nuestro negocio lo más rápido posible</p>

	cuáles son esos trámites y cómo se realizan, para empezar con la operación de inmediato	
Relaciones laborales e impuestos	Existen algunas instituciones que regulan las relaciones laborales y el pago de impuestos. También existen procedimientos determinados para llevar una relación laboral y ciertas obligaciones que debemos observar, que muchas veces se convierten en pago de impuestos y prestaciones, que debemos considerar en nuestro flujo de efectivo	Conocer los organismos que regulan las relaciones laborales y el pago de impuestos, así como los métodos para llevar a cabo éstas relaciones
Apertura legal del negocio	Una vez realizados los trámites, podemos iniciar con la operación de nuestro negocio	

• **Preguntas a responder**

1. ¿Qué trámites debo realizar?

Debemos revisar los trámites y legalidades necesarias para operar

2. ¿Cuándo puedo iniciar las operaciones de mi negocio?

Después de realizar los trámites obligatorios como son la consecución del R.F.C.

3. ¿Ante qué autoridades debo realizar los trámites?

En general con la Secretaría de Economía, del Trabajo y Previsión Social, de Relaciones Exteriores, IMSS, SAT, etc., dentro de las cuales encontraremos ciertas divisiones especiales, donde se realizarán directamente los trámites.

4. ¿Qué costo tienen y dónde las realizo?

Depende de cada uno de los trámites, pero en el manual se incluye una guía de trámites, lugares y costos de todos los trámites necesarios.

- **¿Cuándo rechazo el proyecto? (Resultados no satisfactorios)**

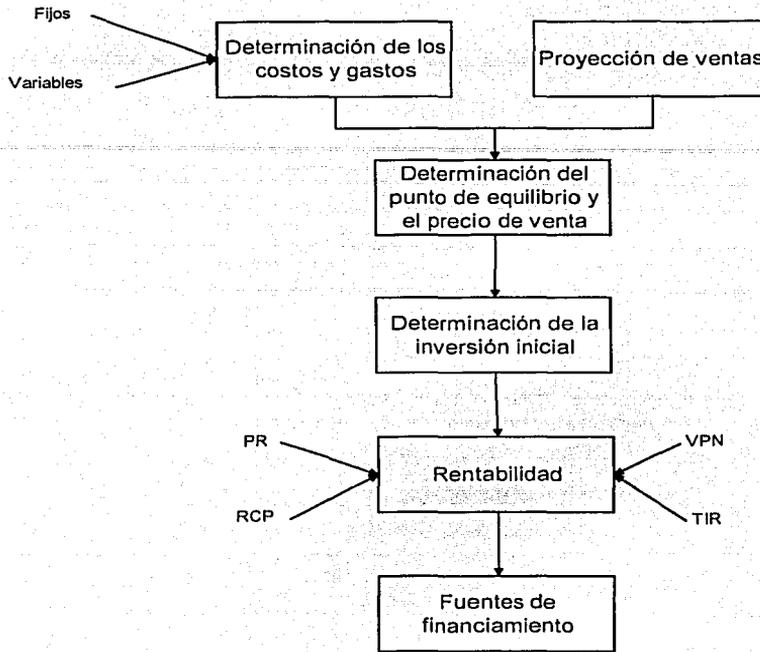
1. Cuando la actividad que queremos desarrollar no cumple con los lineamientos legales que le corresponden

1.8 Estudio financiero

- **Objetivo**

Obtener indicadores financieros que nos muestren la rentabilidad de nuestro proyecto

- **Flujo de actividades**



Flujo para realizar el estudio financiero
Imagen 1.9

- **Descripción de actividades**

Actividad	Descripción	Objetivos Específicos
Determinación de costos y gastos	La operación de una empresa tiene como consecuencia ciertos egresos que se realizan y que interviene en el precio de venta de nuestro producto en orden de generar utilidades	Conocer las principales fuentes de egresos que nuestro producto o servicio puedan tener

<p>Proyección de ventas</p>	<p>Con base en los resultados del estudio de mercado, tendremos una proyección de ventas, misma que utilizaremos para la determinación del punto de equilibrio y la obtención de indicadores de rentabilidad</p>	<p>Tener un punto de partida para obtener los indicadores de rentabilidad que necesito para evaluar nuestro negocio</p>
<p>Determinación del punto de equilibrio y precio de venta</p>	<p>Mediante la proyección de ventas realizada y el costo que realizamos previamente, podremos determinar un punto de equilibrio, que es donde la empresa no gana ni pierde. Partiendo de ese punto, podemos fijar un precio de venta adecuado para la consecución de utilidades</p>	<p>Determinar el nivel de ventas necesarios para que nuestro negocio genere utilidades y no pérdidas</p>
<p>Determinación de la inversión inicial</p>	<p>Dentro de la inversión inicial, debemos considerar todos los egresos que realicemos para iniciar con las operaciones. Es decir se deben considerar todos los activos que se compren, las rentas que se paguen por adelantado, seguros, fianzas, etc. Parte de la rentabilidad, es la recuperación de la inversión inicial</p>	<p>Conocer el monto que debemos invertir para iniciar con nuestro negocio</p>
<p>Rentabilidad</p>	<p>Utilizamos indicadores como VPN y TIR para determinar el rendimiento que nuestro negocio puede generar</p>	<p>Saber cuánto y en cuánto tiempo mi negocio va a generar utilidades</p>
<p>Fuentes de financiamiento</p>	<p>Cuando no se cuentan con los recursos necesarios para iniciar un negocio, existen</p>	<p>Conocer los distintos medios para conseguir los recursos financieros necesarios</p>

	<p>diversas alternativas para conseguir los recursos. Encontramos bancos e inversionistas principalmente, con los cuales podemos acercarnos y pedir los recursos, siempre contra un buen proyecto</p>	
--	---	--

- **Preguntas a responder**

1. ¿Cuál es la inversión inicial?

Para nosotros como para cualquier inversionista es esencial saber cuánto dinero se va a necesitar, pues el desembolso en un proyecto de inversión implica riesgo y un inversionista debe moderar el uso de los recursos financieros.

2. ¿En cuánto tiempo voy a recuperar la inversión inicial?

Existen indicadores que nos dan esa información como el periodo de recuperación y en parte la Tasa interna de retorno (aunque esta última más bien nos indica los rendimientos de un proyecto, pero con ellos nos da una idea del tiempo de recuperación). Es importante conocerlo, pues si el tiempo es muy grande, es aceptable el buscar rendimientos mayores, pues tenemos un costo de oportunidad al invertir en un proyecto en específico.

3. ¿Cuál será el precio de venta?

Determinando el precio de venta y con las proyecciones de ventas podemos realizar también una proyección de flujos de efectivo, con los cuales determinaremos los indicadores financieros que necesitamos para tomar decisiones.

4. ¿Qué tan rentable es nuestro proyecto?

Para responder debemos obtener los indicadores como periodo de recuperación, valor presente neto y la tasa interna de retorno, los cuales nos dice los rendimientos que podemos esperar ante las proyecciones que hemos realizado.

5. ¿Qué opciones tengo para financiar el proyecto?

Las opciones más deseables son préstamos bancarios o la solicitud de inversionistas. Existen algunas otras como son préstamos con particulares que usualmente son muy caros. Debemos conocer las fuentes reales que existen, para así poder usarlas como mas convenga a los intereses de nuestro negocio.

• *¿Cuándo rechazo el proyecto? (Resultados no satisfactorios)*

1. Cuando la TIR es menor a la tasa de rendimiento que nos brinde otro medio de inversión (por ejemplo una inversión en CETES)
2. Cuando el VPN es negativo o positivo con un valor muy pequeño
3. Cuando el tiempo de recuperación de la inversión es demasiado, contra los rendimientos que al final podamos obtener
4. Cuando el precio de venta resultante del costeo es tan alto que las expectativas de venta son bajas
5. Cuando no se puedan conseguir los recursos financieros para iniciar con las operaciones
6. Cuando la inversión inicial es demasiado alta y las proyecciones indiquen que los esfuerzos que se realicen para recuperarla no valen la pena.

1.9 Resultados globales de la evaluación

El documento final de la evaluación que hemos realizado, debe contener los resultados de cada uno de los estudios en particular. Anteriormente se describió el método que se propone para la evaluación de micro y pequeños negocios, sin embargo, cada uno de los puntos de cada uno de los estudios, tiene métodos específicos que se debe utilizar para una evaluación correcta. Esos

métodos se presentan a detalle en los siguientes capítulos, dedicándose cada uno de ellos a cada aspecto estudiado en esta descripción del método.

Debemos recordar que evaluar un negocio no es tarea fácil, sin embargo, al evaluarlo correctamente las probabilidades de éxito que éste pueda tener aumentan así como también aumenta la certeza de que el negocio que proponemos generará utilidades. Considerando lo anterior, éste manual especifica las acciones a realizar para evaluar un micro o un pequeño negocio, sin embargo la correcta aplicación de las técnicas de evaluación, son responsabilidad del evaluador mismo, por lo que de ninguna manera se puede considerar éste documento como una llave mágica hacia el éxito de los negocios. Debe ser considerado como la guía que el emprendedor puede usar para evaluar su negocio y determinar de una manera confiable si su proyecto tendrá éxito o no y el grado de éxito que puede alcanzar éste.

Las decisiones en torno a la viabilidad, factibilidad y rentabilidad del proyecto, deben tomarse globalmente, es decir, tomando en cuenta todos los aspectos evaluados. Cuando los resultados no sean completamente satisfactorios, antes de desechar por completo el proyecto, debemos ajustarlo o modificarlo, en otras maneras también atractivas y siempre y cuando resulten utilidades, podemos invertir en él, aún cuando no sean las características originales.

Los resultados obtenidos son la base para la consecución de recursos, ya sea por inversionistas o préstamos, por lo que deben formar un documento sólido, avalado por los estudios que realizamos. Recordemos que esos estudios nos dirán si el proyecto es bueno o malo, por lo que tenemos dos opciones de decisión: iniciamos con el negocio o no lo hacemos.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

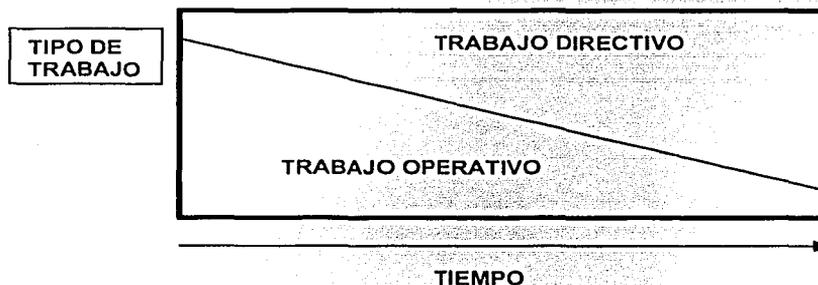
EL EMPRENDEDOR Y SU CONCEPTO DE NEGOCIO

2.1 Negocio

El sueño de mucha gente radica en realizar su trabajo de una manera independiente, es decir sin seguir una rutina fija de trabajo, donde las actividades a realizar se vuelven metódicas y sujetas a la aprobación de superiores. Así podemos reconocer dos tipos de trabajo:

- Trabajo Operativo: Es aquel que se encuentra sujeto a una rutina de trabajo
- Trabajo Directivo: Es aquel que no se encuentra sujeto a una rutina de trabajo¹

Estos dos tipos de trabajo son necesarios para el desarrollo de una empresa, pues mientras que los operarios realizan las labores determinadas por un plan de trabajo, son los directivos quienes deciden cuales serán las estrategias a seguir para el desarrollo de cualquier proyecto (Imagen 2.1).



TRABAJO OPERATIVO VS TRABAJO DIRECTIVO

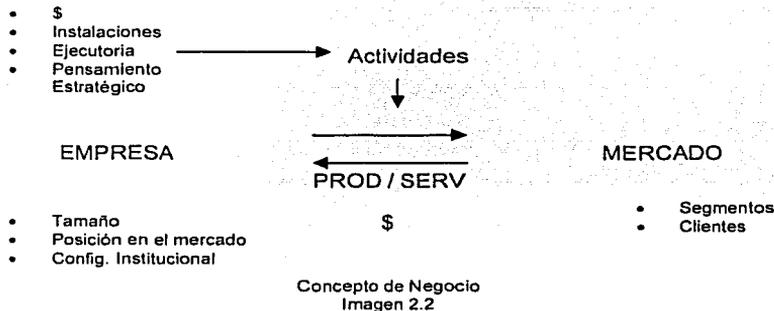
Imagen 2.1

¹ Hart Myra. *Curso para Emprendedores Medex 1997*. Julio 1997. Pág. 1

Esta gráfica representa la carga de trabajo de un individuo a nivel profesional a lo largo del tiempo (muestra los extremos para diferenciar vislumbra las características de un emprendedor, que debe asemejarse a las del trabajo directivo y no al operativo) y nos indica que en el inicio de una vida profesional las personas realizan un tipo de trabajo operativo, en el cual no es posible tomar decisiones y se deben seguir parámetros y normas bien establecidas. El trabajo operativo es monótono, aunque necesario y formativo, pues enseña disciplina y genera en las personas un sentido de responsabilidad. Sin embargo a lo largo del tiempo se obtienen más responsabilidades y con ellas sobreviene la toma de decisiones; De esta forma el trabajo operativo se convierte en trabajo directivo, el cual se caracteriza por una movilidad importante en las actividades diarias, donde la toma de decisiones es fundamental y necesaria para el desarrollo de la persona y de las actividades que desarrolle. A lo largo del tiempo, la persona empieza a actuar de forma cerebral, es decir, piensa muy bien antes de hacerlas y no se deja llevar por impulsos; en otras palabras "Deja de pensar con el corazón y empieza a actuar con el Cerebro". Y esto sucede cuando la persona ejerce el Trabajo Directivo, pues es una de las características más importantes para desarrollar las funciones que involucran a este tipo de trabajo.

Derivado de esta diferenciación entre los dos tipos de trabajo, podemos inferir que las personas que crean los nuevos negocios, son en su gran mayoría aquellas que se identifican con el perfil Directivo ya que los operarios desempeñan las labores que les son asignadas y difícilmente tendrán el panorama necesario para la creación de los mismos. El Directivo, en cambio, al ejercer sus funciones siempre basados en la toma de decisiones y con un trabajo cambiante día tras día, pueden identificar las oportunidades y tomarlas de tal forma que generan nuevos proyectos y los convierten en negocios.

Pero aún no hemos dicho lo que es un negocio. Del siguiente esquema se deriva una definición de este concepto tan importante para el estudio que realizamos en este momento (Imagen 2.2).²



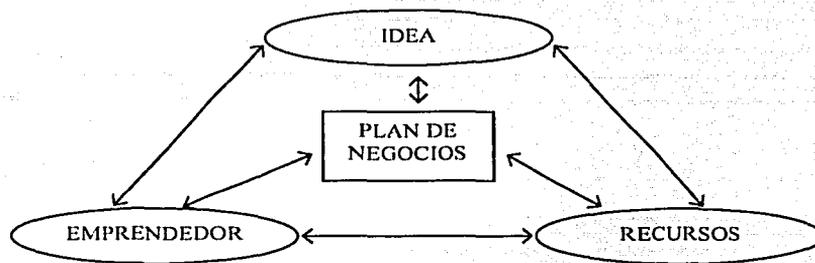
² *Ibid.* Pág. 2

Según el esquema anterior un negocio esta formado básicamente por tres entidades, que son la Empresa, los Productos y / o Servicios y el Mercado. La Empresa esta formada por recursos monetarios, instalaciones, procesos, recursos humanos y pensamiento estratégico; también típica a una empresa, el Tamaño, la Posición en el Mercado y la Configuración Institucional. De esta forma "El objetivo de un emprendedor es obtener dinero, mediante una empresa que genere utilidades. La riqueza se pretende crear poniendo en operación recursos intelectuales, humanos, materiales y financieros para extraer, producir, transformar o distribuir bienes y servicios".³

Así pues, la empresa desarrolla por medio del Trabajo Directivo las estrategias a seguir con el fin de crear un producto o servicio. Por medio de la ejecutoria, diseñada por los directivos y ejecutada por los operarios, se realiza el producto o servicio, el cual necesita llegar al Mercado, que es el tercer elemento de un negocio.

Entre la Empresa y el Mercado, debe existir un enlace que en este caso es el producto o el servicio, pero éste se refleja en el precio de venta y la utilidad. Al poner en contacto el producto con el mercado, éste último lo recibe a cambio de un precio de venta, el cual al regresar a la empresa, lleva consigo una utilidad y la esencia de un Negocio es precisamente esa: "La creación de utilidad".⁴ Esa utilidad siempre la debemos buscar de forma ética y dentro del marco legal.

Para generar un negocio se requieren de ciertos elementos, los que podemos resumir en el diagrama siguiente (Imagen 2.3):⁵



Elementos para iniciar un negocio
Imagen 2.3

³ Conviértase en Emprendedor. Periódico El Norte. Desarrollo Empresarial Mexicano. Cap. 4 "La Empresa"

⁴ Apuntes de Gestión de Empresas. Ing. Mauricio Migliano Graf

⁵ Bygrave, William D., The Portable MBA in Entrepreneurship. John Wiley & Son's, Inc. 1994

Tenemos tres elementos necesarios para la creación de un negocio: Una idea, un emprendedor y recursos. Estos tres elementos interactúan entre sí, para crear un plan de negocios, el cual es el documento con que venderemos la idea y conseguiremos los recursos para echarla a andar.

Cada uno de estos elementos incluyendo el plan de negocios merecen un apartado especial, el cual analizaremos a continuación.

2.2 Emprendedor

En la generación de proyectos o negocios es necesaria una persona que desarrolle una idea, aproveche una oportunidad o detecte las mismas, para desarrollarlas. Esta persona es el emprendedor, al cual podemos definir con seis características básicas, las cuales llamaremos las 6 D's.⁶

- Dirección: Esta característica asume que se debe tener una visión clara de las oportunidades y pensar en lo que las mismas pueden valer en el futuro
- Decisiones Ágiles: Tomar las decisiones a tiempo y en el momento justo, es una clave del éxito
- Determinación: Un emprendedor debe ser apasionado en todo lo que hace, debe comprometerse con sus responsabilidades y debe actuar
- Dinero: El emprendedor debe estar preparado para la austeridad, pues debe arriesgar mucho para obtener sus objetivos
- Detalles: A pesar de necesitar una diversidad de personas que le ayuden a llevar a cabo sus proyectos, él debe estar consiente de su importancia y de que sin él no existiría ese negocio
- Diversión: El emprendedor goza trabajando. Y lo hace por que es su propia idea la que está desarrollando, es su sueño y por esa razón es divertido desarrollarla. La diferencia con un operario (que también disfruta su trabajo), es que no trabaja para su propia idea, característica elemental de un emprendedor.

Además de las 6 D's, podemos enumerar una serie de características, que si bien no definen a un emprendedor, son características que de tenerlas, otorgan mucha ventaja a la hora de iniciar un proyecto:

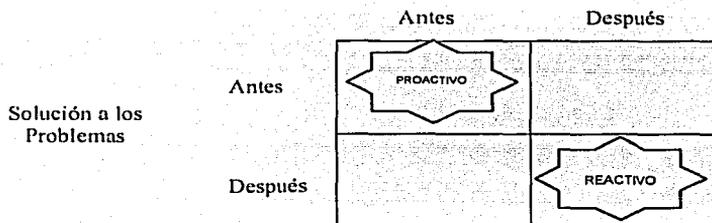
- Debe ser creativo, pues es él quien genera la idea
- Buen vendedor y negociador para obtener los recursos necesarios para iniciar el negocio

⁶ Apuntes de Temás Selectos de Administración y Sistemas, Ing. Carlos Sánchez Mejía

- Valiente y arriesgado
- Líder
- Capaz de tomar decisiones
- Inteligente y con sentido común

En pocas palabras el emprendedor es un ser humano que se arriesga por una idea y que además tiene características especiales, pues requiere comprender las necesidades de sus subordinados y motivarlos a seguir adelante a pesar de las situaciones. Debe actuar y con responsabilidad, pues si bien es cierto que es su propio jefe, también es su propio empleado y debe estar dispuesto a trabajar cuando se requiera. Además debe saber administrar los recursos de todo tipo y debe complementar sus conocimientos con la experiencia que pudo haber conseguido anteriormente. Bien dicen: "El éxito no tiene ninguna relación con los milagros, solo con: Trabajo, Cuidado y Conocimientos"⁷.

Una característica muy importante en un emprendedor (y que todo ser humano debe desarrollar) es el ser Proactivo. Éste hábito nos da la libertad para poder escoger nuestra respuesta a los estímulos del medio ambiente. En resumen es el hábito de la responsabilidad cuyos resultados se reflejan en la libertad.⁸ Todos los seres humanos somos proactivos por naturaleza, pero la diferencia está en la rapidez con que responde a los estímulos o en el caso de los emprendedores y directivos, a los problemas. Ante una rápida respuesta podemos hablar de proactividad, pero ante una respuesta lenta, debemos hablar de reactividad, que no es una característica deseable en un emprendedor (Imagen 2.4).



Visión de las Oportunidades
PERFIL PROACTIVO*
 Imagen 2.4

⁷ Rusch, Hans. Máximas Empresariales: Una Guía para el Ejecutivo.

⁸ Covey Steven R. Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Paidós. Pág. 13

Los emprendedores deben contar con un perfil proactivo, pues como se ejemplifica en el cuadro anterior las Oportunidades se detectan en el momento adecuado, se identifican cuando se pueden aprovechar y de este modo explotarlas, elaborando un proyecto. Por otro lado, las personas con perfil proactivo, identifican los posibles problemas que se generen dentro de cualquier proyecto, con lo cual se anticipan y pueden aplicar las soluciones que se requiera para cada problema, sin esperar a que éste crezca y las medidas a tomar tengan un costo mayor o sean irreparables. Una oportunidad detectada fuera de tiempo es inservible; los problemas se deben evitar y en caso de tenerlos solucionarlos, pero es necesario para esto detectarlos.

Comunmente escucharemos a un emprendedor usar frases que corresponden a un perfil proactivo, tales como:¹⁰

- Examinemos nuestras alternativas (Inteligente)
- Puedo optar por un enfoque distinto (Abierto al cambio)
- Controlo mis sentimientos aunque me apasiono por lo que hago (Trabajo Directivo)
- Elegiré una respuesta adecuada (Capaz de tomar decisiones)
- Elijo
- Prefiero
- Pase lo que pase (Arriesgado y valiente)

Todas estas frases corresponden a las características que debe tener un emprendedor y se clarifica el por que tener un perfil proactivo es importante para que una persona pueda ser considerada como un emprendedor.

En términos generales, podemos identificar a un emprendedor definiendo tres características, las cuáles son la persona, el evento y el proceso.

Un emprendedor como persona debe ser capaz de tener buenas relaciones personales, debe saber tratar a las personas. Él necesita de su autonomía pero además la necesidad de éxito, razón por la cual busca emprender. Además debe tener buenos conocimientos en muchas áreas, como administración, finanzas, operación, mercadotecnia, etc. Para desarrollar los puntos anteriores debe contar con habilidades y de ésta manera obtener una buena reputación. Así mismo al emprendedor le debe gustar el riesgo y debe estar preparado para descifrar las incógnitas que representa el riesgo mismo.

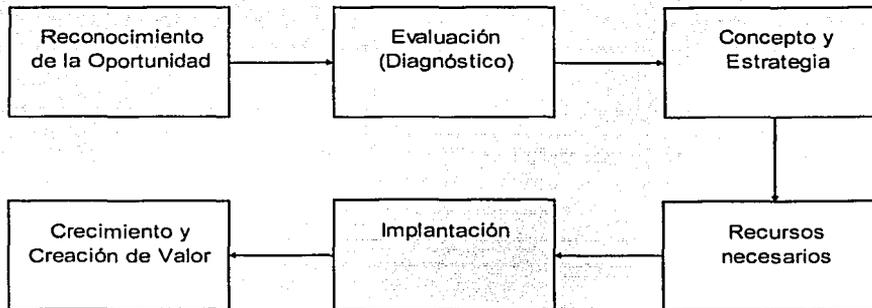
¹⁰ Hart, Myra. Curso sobre emprendedores MIDEEX, 1997. IPADE.

Para emprender, es necesario que ocurra un evento, que puede ser el aprovechamiento de una oportunidad o el desarrollo de una idea. El emprendedor será innovador o encontrará la oportunidad, la desarrollará y le dará valor. Además impactará en un mercado, lo que dictará el éxito o el fracaso de la idea.

Para que un emprendedor pueda realizar su sueño es necesario seguir ciertos punto o un proceso, que consta de los siguientes puntos:

- Reconocimiento de la oportunidad
- Situaciones precipitadas
- Desarrollo del concepto
- Plan estratégico
- Consolidación de los recursos
- Formación de los elementos de trabajo
- Implantación

Derivado de los puntos anteriores, podemos definir el manejo que un emprendedor le da a los proyectos (Imagen 2.5):¹¹



Manejo de Oportunidades
Imagen 2.5

Un concepto interesante, que deben tener muy en cuenta los emprendedores, son los paradigmas. Los paradigmas son reglas y reglamentos que establecen límites y ayudan a resolver problemas

¹⁰ Covey R. Stephen, *Op. Cit.* Pág. 94

¹¹ Hart, Myra. *Op. Cit.* Pág. 23

dentro de esos límites.¹² El tener paradigmas frena al cambio y el emprendedor debe ser un amante del cambio pues en éste se encuentran las oportunidades.

2.3 Idea

El siguiente elemento para la creación de un proyecto es la idea. Como ya se estableció, el emprendedor es aquel dueño de la idea, que proviene ya sea de un concepto totalmente generado por él o también del reconocimiento de las oportunidades.

En el reconocimiento de las oportunidades, influyen básicamente dos factores:

1. Las inquietudes personales, donde intervienen las metas personales, capacidades, experiencia y contactos laborales.
2. Los constantes cambios que sufren los mercados en cuanto a necesidades tecnológicas, necesidades de los consumidores, condiciones sociales y políticas, etc.

Es necesario evaluar éstas oportunidades y esto lo realizamos analizando los siguientes puntos:

- Factibilidad
- Tamaño del mercado
- Volumen esperado de ventas
- Inversión necesaria y rentabilidad
- Competidores
- Precios unitarios
- Valor agregado
- Debe cumplir con los objetivos personales del emprendedor
- Rentabilidad

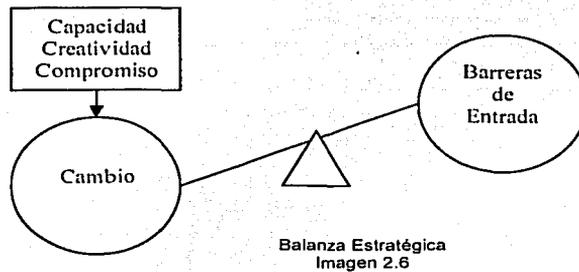
Existen una serie de factores que determinan si una idea u oportunidad es atractiva o no. En general debemos enfocarnos en tres aspectos básicos: El Mercado, aspectos Financieros y Competitividad. La atractividad de las oportunidades depende en gran medida de los objetivos personales, pero los puntos que se muestran a continuación, deben ser evaluados y con ellos decidir qué es lo que se quiere.¹³ Los números y cifras que el emprendedor debe considerar,

¹² Apuntes de la Materia de Gestión de Proyectos; Víctor Rivera Romay. Visto en la película "Paradigmas" de Bob Parker.

¹³ Bygrave D., William. The Portable MBA in Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc. 1994.

cambian de proyecto a proyecto, dependiendo de las características del mismo así como de la naturaleza el negocio. Por lo general con micro y pequeños negocios debemos esperar resultados a corto plazo con inversiones pequeñas, pues este tipo de negocios, generalmente no soportan grandes inversiones ni los tiempos de recuperación que estas implican.

Un elemento muy importante a evaluar y que sólo con el perfil de un emprendedor se puede contrarrestar son las Barreras de Entrada. El emprendedor supera éstas barreras de entrada por medio de su capacidad, creatividad y compromiso. Éstos tres elementos componen el cambio, que se logra a través de romper con los paradigmas. Podemos ejemplificar éste concepto por medio de la Balanza Estratégica (Imagen 2.6):¹⁴



3 Innovación

Cuando hablamos de innovación nos debemos referir siempre a cambiar el valor y la satisfacción que un cliente obtiene con sus recursos. Es decir, aquí podemos analizar las áreas de cambio que ofrecen oportunidad para emprender.¹⁵

Para emprender una nueva idea o un nuevo proyecto necesitamos ser innovadores y como la definición nos dice, la innovación tiene su base en el cambio. Para realizarlo necesitamos ciertos elementos como es lo inesperado, la necesidad, estructura del sector y del mercado, la percepción, nuevos conocimientos y por supuesto ideas brillantes.

¹⁴ Stevenson, Roberts, Grousbeck. New Business Ventures and the Entrepreneur, IRWIN, Inc. 1994.

Para ser innovadores podemos seguir cuatro principios:

1. La innovación es un trabajo y comienza con el análisis de las oportunidades
2. Innovar es un trabajo de observación, por lo que debemos escuchar al cliente
3. Las innovaciones no tienen varios fines a la vez, debemos enfocarnos en un objetivo y lograrlo
4. Se debe apuntar al liderazgo

Es común confundir la innovación con la mejora, por lo que se presenta un cuadro diferenciando éstos dos conceptos (Tabla 2.1):¹⁶

	MEJORA	INNOVACIÓN
NIVEL DE CAMBIO	Incremental	Radical
TIPO DE CAMBIO	Estructural	Cultural / estructural
NIVEL DE RIESGO	Bajo – moderado	Moderado – alto
FRECUENCIA DEL CAMBIO	Continua	Una sola vez impactando
PUNTO DE PARTIDA	Proceso existente	Desde cero
DURACIÓN DEL PROCESO	Corta	Corta / Larga
PARTICIPACIÓN	Poca	Alta
ÁMBITO TÍPICO	Dentro de una función	Amplio, cruzado

Mejora vs Innovación
Tabla 2.1

La innovación es la clave al iniciar una empresa y la tabla siguiente (Tabla 2.2), muestra algunos aspectos como son posibilidades, ventajas, funciones y características que nuestra empresa puede tomar, mediante el uso de ideas y actos innovadores.

¹⁵ Hart, Myra. *Op. Cit.* Pág. 10

¹⁶ *Ibid.* Pág. 13

POSIBILIDADES Introducción de nuevas ideas Empresas exitosas Crecimiento no solo mantenerse Desarrollo y crecimiento en el ámbito del emprendedor	VENTAJAS Productos o servicios interesantes para el mercado Proyectos con menos riesgos Tiempo de maduración Es más fácil conseguir recursos
FUNCIONES Herramienta que facilita el éxito Seguridad de hacer una buena inversión Selección adecuada del proyecto	CARACTERÍSTICAS Productos con valor agregado Mejor análisis del mercado Sin ella los negocios desaparecen

Innovación
 Tabla 2.2

2.4 Recursos

Si bien el emprendedor y la idea son los dos conceptos más importantes para la creación de un negocio, es cierto que se necesitan recursos financieros para iniciar cualquier proyecto. Estos recursos pueden tener orígenes distintos, desde el propio emprendedor hasta préstamos bancarios, pero es necesario decir que es el emprendedor quien debe encargarse de conseguirlos. Para esto, debemos tener una buena idea que cumpla con las características que enumeramos anteriormente y además evaluarla en un Plan de Negocio de tal forma que éste sea nuestra llave de entrada para los inversionistas, sean éstos los bancos, otras personas o el emprendedor mismo.

La obtención de los recursos depende además de los resultados entregados por el Plan de Negocios, de la capacidad de negociación y ventas del emprendedor, por lo que éste deberá explotar sus capacidades de líder y poder de comunicación para obtener lo necesario.

2.5 Plan de Negocio

Es el documento resultante de la evaluación de un proyecto, el cual nos servirá para determinar la factibilidad y rentabilidad de nuestro proyecto, mediante la evaluación específica de las áreas que integrarán al mismo. En caso de que el emprendedor confíe en su proyecto y el Plan de Negocio nos diga que es factible y rentable, nos servirá para obtener los recursos necesarios para materializar el proyecto.

El Plan de Negocio se compone de ciertas partes que describiremos a continuación:¹⁷

- Descripción del negocio:

Se explican de manera breve, las actividades que la empresa realizará, así como los productos y/o servicio que se quieran brindar. Es necesario mencionar el mercado que se pretende impactar así como los competidores y proveedores. Se menciona el tamaño de la empresa y la posición que se pretende ocupar en el mercado.

- Determinación de Objetivos Generales Básicos

- Análisis de los Indicadores Estratégicos:

Se analizan las fuerzas y debilidades de cada una de las áreas de la empresa y las oportunidades y amenazas que existan en el entorno. Se deben analizar las exigencias sociales. Debemos estudiar cada aspecto que debe intervenir en la creación de una empresa como son el Estudio de Mercado, la Operación, Mercadotecnia, Finanzas, Administración, así como el Marco legal, para poder determinar la factibilidad y rentabilidad de nuestro negocio.

2.6 Concepto del Negocio

Toda vez que conocemos ya las características que debe tener un emprendedor y los elementos necesarios para la creación del mismo, es necesario saber que negocio es el que queremos evaluar. Existen diversos tipos de negocios y también diversos sectores de desarrollo. Podemos

¹⁷ Hart, Myra. *Op. Cit.* Pág. 6

clasificar a las empresas de diversas formas; de acuerdo a su tamaño, de acuerdo al sector donde se desarrollan, de acuerdo al número de empleados o utilidades producidas. Para las diversas etapas de la evaluación debemos fijar a nuestra idea en algún sector y de esta forma determinar el ámbito en el cual se evaluará.

Este manual pretende evaluar de una manera rápida y precisa negocios pequeños, donde el flujo de efectivo es inmediato y que cumplan con las siguientes características:

1. Dirigidos a un volumen alto de clientes y atender a todos en el instante
2. Productos estandarizados
3. Clientes permanentes y atención a los no permanentes
4. Productos de bajo costo
5. Los clientes van a al negocio a consumir o comprar el producto
6. La empresa se encuentra establecida en un lugar determinado
7. La competencia se puede evaluar en la zona
8. Gran parte de la demanda se encuentra en la zona también
9. Radio de influencia determinado y no muy grande (pues somos micro o pequeños negocios)
10. Precios competitivos en el mercado de influencia
11. Inversión inicial de baja a moderada
12. Producto o servicio diferenciado de los demás, pues generan valor agregado al cliente
13. Nivel de servicio alto
14. Administración profesional
15. Producto de alta calidad (es decir, brindar valor agregado al cliente)
16. Tipo de cliente con necesidades específicas a atacar

Como algunos ejemplos de negocios que cumplan con las características anteriores, tenemos:

- Restaurante
- Café internet
- Cocina económica
- Lavandería
- Tienda de abarrotes y de conveniencia
- Papelería
- Etc.

Una vez definido el negocio que deseamos emprender, es necesario contestar las siguientes preguntas, para generar el concepto y poder determinar los pasos a seguir en las siguientes partes de la evaluación.

clasificar a las empresas de diversas formas; de acuerdo a su tamaño, de acuerdo al sector donde se desarrollan, de acuerdo al número de empleados o utilidades producidas. Para las diversas etapas de la evaluación debemos fijar a nuestra idea en algún sector y de esta forma determinar el ámbito en el cual se evaluara.

Este manual pretende evaluar de una manera rápida y precisa negocios pequeños, donde el flujo de efectivo es inmediato y que cumplan con las siguientes características:

1. Dirigidos a un volumen alto de clientes y atender a todos en el instante
2. Productos estandarizados
3. Clientes permanentes y atención a los no permanentes
4. Productos de bajo costo
5. Los clientes van a al negocio a consumir o comprar el producto
6. La empresa se encuentra establecida en un lugar determinado
7. La competencia se puede evaluar en la zona
8. Gran parte de la demanda se encuentra en la zona también
9. Radio de influencia determinado y no muy grande (pues somos micro o pequeños negocios)
10. Precios competitivos en el mercado de influencia
11. Inversión inicial de baja a moderada
12. Producto o servicio diferenciado de los demás, pues generan valor agregado al cliente
13. Nivel de servicio alto
14. Administración profesional
15. Producto de alta calidad (es decir, brindar valor agregado al cliente)
16. Tipo de cliente con necesidades específicas a atacar

Como algunos ejemplos de negocios que cumplan con las características anteriores, tenemos:

- Restaurante
- Café internet
- Cocina económica
- Lavandería
- Tienda de abarrotes y de conveniencia
- Papelería
- Etc.

Una vez definido el negocio que deseamos emprender, es necesario contestar las siguientes preguntas, para generar el concepto y poder determinar los pasos a seguir en las siguientes partes de la evaluación.

1. ¿Cuál es el concepto del negocio?
2. ¿Qué es lo que genera negocio?
3. ¿Qué tipo de producto y/o servicios voy a ofrecer?
4. ¿Cuál es la imagen que quiero para el negocio?
5. ¿Qué hace diferente a mi idea de las ideas similares que existen?
6. A partir de las preguntas anteriores debo responder: ¿Por qué merece ser evaluado este proyecto?
7. Es necesario mencionar que es lo que se necesita en un principio para iniciar con el negocio.

Estas son las primeras preguntas que se deben contestar, sin embargo existen muchas más, que determinarán las características de las siguientes etapas de la evaluación. Cada proyecto en particular tendrá sus respuestas específicas y todas ellas dependen de nuestras preferencias como emprendedores.

2.7 Preguntas para la Evaluación

Antes de iniciar cualquier actividad relacionada con la evaluación de proyectos es indispensable realizar una serie de preguntas que deben ser contestadas, de tal manera que sus respuestas nos digan si es un proyecto rentable y factible. La rentabilidad, debe decirnos si la situación financiera en que se encuentra el proyecto es lo suficientemente buena como para invertir en él, mientras que la factibilidad responde si desde un punto de vista de marco regulatorio, jurídico y de mercado, el proyecto se puede hacer.

De esta manera tenemos dos objetivos al evaluar los proyectos; conocer la rentabilidad financiera de un negocio y la factibilidad del mismo. Nuestras preguntas deben ir dirigidas a encontrar las respuestas que nos indiquen si el proyecto a evaluar es rentable y factible del proyecto. Para esto debemos tomar como plataforma 6 áreas de evaluación, que son:

- Mercado
- Operación

- **Mercadotecnia**
- **Finanzas**
- **Administración**
- **Marco Jurídico**

Con la evaluación de cada área se obtiene un panorama integral de un negocio, de tal manera que encontremos la rentabilidad y factibilidad del mismo. De este modo, evaluando el mercado, sabremos qué vender, a quién vender y dónde vender, con operación diremos cómo vamos a obtener el producto y/o servicio que pretendemos comercializar, con mercadotecnia tendremos los precios a vender nuestro producto, de tal manera que con las finanzas determinemos si es rentable el proyecto, siguiendo la administración del mismo y cuidando que nuestro producto o servicio se encuentre dentro del marco legal y regulatorio vigente.

Toda la evaluación debe girar en torno a contestar las preguntas de manera que encontremos el comportamiento de cada uno de las áreas de evaluación anteriores, ya que de ésta forma conoceremos de manera global la situación del proyecto, ubicando fuerzas y debilidades, de tal forma que seamos capaces de diagnosticar los problemas que tenga el proyecto y podamos decidir si vale la pena lanzar el proyecto o no.

Dentro de la evaluación de un proyecto debemos formular preguntas que son muy obvias pero teniendo cuidado de no suprimirlas por ese hecho dejándolas a un lado y restándole la importancia que puedan tener, ya que lo obvio puede perjudicar la toma de decisiones de un proyecto. Podemos decir que existen preguntas que llamaremos de primer nivel, segundo nivel (derivadas del primer nivel), tercer nivel (derivadas del segundo) y así sucesivamente. A lo largo de la evaluación surgirán muchas preguntas adicionales que deben ser incluidas en la investigación y su respuesta debe contribuir para conocer las características del proyecto y conseguir una evaluación real, la cual contribuya a la toma de decisiones con respecto a ese mismo proyecto evaluado.

Siguiendo los lineamientos anteriores, se presenta como parte de ésta investigación una lista de preguntas que coinciden con los requerimientos de una evaluación y que están encaminadas a encontrar la viabilidad y factibilidad de un proyecto. Esta lista está respaldada por expertos en la materia de evaluación y gestión de proyectos, por lo que resulta bastante confiable y se convierte en un arma poderosa para evaluar un proyecto. El proceso general que se sigue para la formulación de las preguntas es una lluvia de ideas, emitida entre los interesados por el proyecto, aunque como ya se dijo, la lista siguiente fue generada de una forma profesional y eficiente.

1. ¿A quién le voy a vender?
2. ¿Dónde lo voy a vender?
3. ¿Cuánto voy a invertir?
4. ¿Cuánto voy a ganar?
5. ¿En cuánto tiempo voy a recuperar la inversión?
6. ¿Voy a producir o a dar un servicio?
7. ¿Cómo voy a operar y/o producir?
8. ¿Qué servicios voy a ofrecer?
9. ¿Cómo voy a atraer a los clientes?
10. ¿Cuál es la imagen corporativa?
11. ¿Cuál es mi mercado potencial, mercado meta, etc.?
12. ¿Cuál es mi competencia directa?
13. ¿Cuál es mi competencia indirecta?
14. ¿Cuáles son las características de los servicios que se ofrecen?
15. ¿Qué precios voy a dar?
16. ¿Cuáles son mis costos?
17. ¿Cuál es el nivel esperado de ventas?
18. ¿Dónde estarán las instalaciones del negocio?
19. ¿Cuál será el Lay Out?
20. ¿Qué características de zona geográfica busco?
21. ¿Cómo va a ser la operación?
22. ¿Qué proveedores existen?
23. ¿Qué insumos necesito?
24. ¿Qué novedades aportamos al mercado?
25. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento?
26. ¿Existe algún producto / servicio sustituto?
27. ¿Qué análisis económico – sociales se deben considerar?
28. ¿Cuál es la normativa vigente?
29. ¿Qué trámites debo realizar para la constitución de la empresa?
30. ¿Qué permisos de operación se requieren?
31. ¿Qué impuestos debo pagar?
32. ¿A qué asociaciones me debo afiliar?
33. ¿Cuánto personal necesito?
34. ¿Qué perfil de personal necesito y cómo voy a determinarlo?
35. ¿Cuáles serán los criterios de selección de personal?
36. ¿Cuáles serán los sueldos y salarios?
37. ¿Cómo determino estos sueldos y salarios?
38. ¿Qué prestaciones debo otorgar por ley?

39. ¿Qué prestaciones adicionales voy a otorgar?
40. ¿Cómo se va a administrar el negocio?
41. ¿Cómo voy a introducir mi producto o mi servicio en el mercado?
42. ¿Cómo están los precios en el mercado?
43. ¿Qué nivel de rentabilidad tendrá el proyecto?
44. ¿Cuánto dinero tengo para invertir en el negocio?
45. ¿Cuál será la estructura accionaria de la sociedad?
46. ¿Qué hace diferente a mi empresa de las demás?
47. ¿Por qué creo que este proyecto merece ser evaluado?
48. ¿Cuál es el concepto de este negocio?
49. ¿Qué es lo que necesito en principio para arrancar con este negocio?
50. ¿Estoy dispuesto a comprar un préstamo en dinero?
51. ¿Qué nivel de apalancamiento resiste la empresa?
52. ¿Qué trámites y documentos son necesarios para comprar un crédito?
53. ¿Existe alguna asociación o institución, que patrocine, invierta o apoye éste tipo de negocios?
54. ¿Qué perfil de socios quiero tener?
55. ¿Cuáles son los hábitos de consumo en la zona?

Una vez generadas todas las preguntas que se consideren necesarias (es recomendable listar todas las preguntas que surjan a lo largo de la evaluación del proyecto), debemos colocarlas dentro de cada una de las seis áreas y en el concepto del negocio, tratando de agruparlas por niveles y mencionando la manera en que se obtendrá la respuesta. Ésta respuesta puede ser obtenida mediante otras preguntas o mediante acciones en concreto. Además de la clasificación de cada pregunta se presenta una breve idea de lo que se pretende obtener al evaluar cada una de las áreas siguientes.

- **Estudio de Mercado**

Dentro de la evaluación de un proyecto es necesario cerciorarse de que la idea sea viable, verificar que la clientela que se pretende obtener, realmente exista y medir la potencialidad de la misma. También debemos comprobar que la necesidad que pretendemos satisfacer, realmente exista y si no buscar la manera de generar necesidad en los clientes. En otras palabras, debemos conocer la

forma en que se comporta el mercado, para determinar si es posible que nuestro producto tenga lugar en el mercado y con qué niveles de venta el proyecto es atractivo.

Todo lo anterior y algunas cuestiones mas, las podemos responder mediante un estudio de mercado, que tiene como objetivo primordial el establecer el comportamiento del mercado en cuanto a oferta y demanda, análisis de la competencia, productos similares y otras cuestiones que se analizaran en el apartado del Estudio de Mercado.

Las preguntas que responde el Estudio de Mercado son las siguientes:

1. ¿Cuál es el producto que voy a vender?
2. ¿Cuáles son las características del producto?
3. ¿Cuáles son las ventajas del mercado?
4. ¿A quién le voy a vender?
5. ¿Dónde debe estar ubicado mi negocio?
6. ¿Qué necesidades cubre mi producto y/o servicio?
7. ¿Cuáles son las necesidades que el cliente quiere cubrir?
8. ¿Cuál es mi mercado?
9. ¿Cuál es mi competencia?
10. ¿Dónde debe estar mi negocio?
11. ¿Características de zona que busco?
12. ¿Qué productos sustitutos existen?
13. ¿Cómo están los precios en el mercado?
14. ¿Cuál es el rango de precios aceptables para mi producto y/o servicio?

Con técnicas tales como son el uso de cuestionarios y encuestas, determinación de mercados de acuerdo a estratificación por sexo, edades, razas, etc., se logra obtener respuestas a las interrogantes que se generan cuando se realiza un estudio de mercado. A su vez el uso de éstas herramientas depende del producto o servicio que estemos evaluando, sin embargo el formato general de uso de las mismas no es distinto, por lo que se presentará en el apartado correspondiente al Estudio de Mercado.

- **Estudio de Operación**

Un estudio de operación es necesario para cualquier proyecto, pues con éste podremos determinar la manera en que vamos a producir nuestro producto y/o servicio. Éste tipo de estudios se apoyan en gran medida del diseño de sistemas productivos, cuyas técnicas y herramientas ayudan a determinar los elementos necesarios para la puesta en marcha de un proyecto; es decir, todos los recursos materiales y humanos que posteriormente se traducen en recursos financieros.

Es parte importante de la evaluación ya que con base en él se determinarán los insumos y equipo necesario para operar, y de éstos dependerán muchos de los costos que genere el proyecto, tanto en su puesta en marcha como en las proyecciones financieras.

Las preguntas que trataremos de responder en éste apartado son las siguientes:

1. ¿Cómo voy a producir?
2. ¿Cuáles son los procesos que involucra la operación de mi negocio?
3. ¿Cuáles y cuántos recursos humanos se necesitan para atender el proceso?
4. ¿Cuál es el equipo que necesito para operar mi proyecto?
5. ¿Cómo voy a brindar los servicios?
6. ¿Características de los servicios que se ofrecen?
7. ¿Cuál será el Lay Out?
8. ¿Qué proveedores existen?
9. ¿Qué insumos necesitamos?
10. ¿Cuánto personal necesito?
11. ¿Cuál va a ser el nivel de inventarios?
12. ¿Cómo se va llevar el control de los procesos?

La operación requiere como el concepto del negocio mucha inventiva y creatividad, pero a su vez una buena cantidad de conocimientos técnicos dentro del área de evaluación y dentro del sistema de diseños productivos. Los mecanismos se mostrarán en el apartado correspondiente.

- **Estudio Mercadotécnico**

Se dice que la mercadotecnia es el arte de vender. Esta afirmación tiene mucho de verdad ya que con el estudio de mercadotécnico, pretendemos introducir nuestro producto o servicio en el mercado, basándonos en los hábitos encontrados en el Estudio de Mercado y desarrollándolos para generar en los clientes la necesidad de satisfacer sus necesidades con nuestros productos y/o servicios. Para atraer la atención de un cliente es necesario definir desde un producto atractivo hasta una imagen corporativa de excelencia.

Con todos los elementos productivos y adecuando los servicios a las necesidades de los clientes, la mercadotecnia debe ser capaz de desarrollar un precio atractivo para el público y que a su vez genere utilidades con su venta, la cual debe ser propiciada tanto por un buen producto como un buen plan de ventas y comercialización, que es rubro del estudio mercadológico.

Para los propósitos de la evaluación de proyectos, es necesario que la mercadotecnia responda a las siguientes preguntas, que relacionadas con los demás rubros darán forma al proyecto y permitirán realizar la evaluación financiera correspondiente. Las preguntas son:

1. ¿Cómo voy a atraer a los clientes?
2. ¿Cuál es la imagen corporativa?
3. ¿Cuáles son mis costos de venta?
4. ¿Cuál es el esquema de precios?
5. ¿Qué novedades aportamos al mercado?
6. ¿Cómo voy a introducir mi empresa en el mercado?
7. ¿Cuál es el plan de ventas?
8. ¿Cuál es la publicidad que tengo que hacer?
9. ¿Cuáles son las promociones que debo de tener?
10. ¿Cuáles van a ser las formas de pago de mis clientes?

- **Estudio Financiero**

Para un accionista es importante saber en que está invirtiendo su dinero. La manera en que éste se da cuenta de si un proyecto es atractivo o no, es por medio del Estudio Financiero. Las

finanzas comprenden desde la elaboración de los estados financieros en este caso proforma, hasta la interpretación de los mismos, obteniendo razones financieras como apalancamiento e indicadores de rentabilidad, como son la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Valor Presente Neto (VPN).

Con base en estos indicadores el accionista, sin perder de vista la generalidad del proyecto, debe ser capaz de tomar la decisión en cuanto a invertir su dinero en el proyecto o no. De ahí proviene la importancia que el estudio financiero tiene, puesto que nos ayuda a decidir de una manera totalmente objetiva si nuestro proyecto es capaz de salir adelante o no.

Para el beneficio del proyecto es necesario conocer cuál es el patrimonio con que cuenta la empresa, cuáles serán las obligaciones que se pretenden adquirir y evaluar si los derechos con que cuenta la empresa son suficientes para cubrir las obligaciones de la misma. A su vez es necesario junto con una proyección de ventas, debemos reconocer el nivel de utilidades esperado. Para conocer estos niveles es que se usan los estados financieros y estos van dirigidos a responder lo siguiente:

1. ¿Cuánto voy a invertir?
2. ¿Cuánto voy a ganar?
3. ¿En cuánto tiempo voy a recuperar la inversión?
4. ¿Cuáles son mis costos fijos, variables, operativos, financieros?
5. ¿Cuáles son mis gastos de venta y administración?
6. ¿Cuáles son mis gastos?
7. ¿Qué nivel de rentabilidad tendrá el proyecto?
8. ¿Qué nivel de apalancamiento resiste la empresa?
9. ¿Cómo debo decidir desde el punto de vista financiero, si aceptar el financiamiento o no y que tipos de financiamiento puedo ocupar?
10. ¿Cuál es el margen de utilidad de mi proyecto?
11. ¿Cuál es mi punto de equilibrio?
12. ¿Qué indicadores financieros voy a utilizar para una evaluación completa?
13. ¿Cuál es el valor de la empresa?
14. ¿Cuánto dinero tengo para invertir?
15. ¿Existe quién patrocine éste tipo de proyectos?

Existen técnicas muy definidas para la evaluación financiera, que serán presentadas en su oportunidad, pero no por eso menos importantes. Si bien son pasos muy sencillos a seguir, es necesario realizarlos con el mayor cuidado posible y cuidando que las cifras sean lo más confiables posibles, pues aunque proyectadas reflejara ante los inversionistas potenciales, las posibilidades que tiene nuestro proyecto.

- **Administración**

La administración es un punto medular en el desarrollo de una empresa. Son la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración quienes toman las decisiones que marcarán el rumbo de la empresa y para realizar esto debe tener en sus manos toda la información correspondiente a la empresa. En otras palabras nosotros como creadores del proyecto, tenemos en primera instancia la obligación de hacernos cargo de la administración.

Debemos visualizar el proyecto a futuro, anticipándonos a todos los mecanismos existentes para constituir una empresa y llevándolos a cabo. Como dueños de una empresa debemos interesarnos en saber cual es el patrimonio con que cuento y cuanta participación tengo en el negocio, pues de ahí se desprenden las funciones de cada uno de los miembros del equipo. Es por eso que necesitamos responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las expectativas de crecimiento?
2. ¿Qué impuestos debo pagar y cuál es la mecánica para hacerlo?
3. ¿A qué asociaciones me debo afiliar?
4. ¿Qué perfil de personal necesito?
5. ¿Cuáles serán los criterios de selección de personal?
6. ¿Cuáles serán los sueldos y salarios?
7. ¿Qué prestaciones adicionales puede otorgar la empresa a los trabajadores?
8. ¿Cómo se va a administrar el negocio?
9. ¿Cuánto dinero tengo para invertir?
10. ¿Será necesario crear una sociedad y en su caso cuál será la estructura de la misma?
11. ¿Qué perfil de socios quiero tener?
12. ¿Estoy dispuesto a comprar un crédito?
13. ¿Cuál será el contenido de trabajo y responsabilidades de cada participante?

- **Marco jurídico**

Parte importante de una empresa es su entorno, pues al interactuar ésta con el medio externo, está sujeta a ciertas leyes y normas importantes para el desenvolvimiento de la empresa y de la sociedad misma. De ahí que sea necesario para la gestión de cualquier proyecto, conocer las normativas existentes para el rubro que estamos evaluando. A su vez, es el Marco Jurídico quién determina la factibilidad de un proyecto, que es uno de los puntos que busca responder un Estudio de Mercado.

La investigación dará respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la normativa vigente?
2. ¿Cuáles son los trámites necesarios para la constitución de la empresa?
3. ¿Qué permisos de operación son necesarios?
4. ¿Cuáles son los sueldos y prestaciones que por ley se deben otorgar?
5. ¿Qué tipos de sociedades y constitución de empresas existen y cuáles son los trámites para su elaboración?
6. ¿Existen regulaciones especiales para mi producto y/o servicio?

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿CÓMO HACER UN ESTUDIO DE MERCADO?

3.1 Concepto de un Estudio de Mercado

El capítulo anterior nos mostró las características que debe tener un proyecto para llevarse a cabo. Recordando, tenemos la idea, el emprendedor y los recursos financieros. Entre ellos interactúan de tal forma que se crea una unidad que en papel se llama plan de negocios y que físicamente debe constituir el negocio en sí. También se definieron los pasos que el emprendedor debe seguir para madurar la idea u oportunidad y destinar los recursos financieros a las actividades que el mismo negocio requiera. El primer paso que mencionamos y del cual haremos referencia durante todo el capítulo es la realización de un Estudio de Mercado.

Al querer iniciar un negocio y de acuerdo a las características del producto o servicio que éste ofrezca, el emprendedor se debe preguntar a quién le va a vender, dónde lo va a vender, qué insumos necesita y quién se los puede proporcionar, qué competencia va a tener en el punto donde se quiere establecer, entre muchas otras preguntas. El cuestionarse sobre los temas anteriores es inevitable para cualquier nuevo negocio, sin embargo en México, la mayor parte de los nuevos negocios no realizan ninguna acción para responder las preguntas que se plantearon en un principio. El no aplicar ninguna investigación, implica incursionar en un ámbito de negocios donde todos los factores que intervienen son desconocidos y esto acarrea un riesgo enorme, razón por la cual muchos de estos negocios fracasan en un tiempo muy corto. Es cierto que también muchos sobresalen, pero el riesgo tan grande que se corre al no estudiar los factores que intervienen en un negocio, justifica la evaluación de los mismos.

El minimizar los riesgos que se corren al iniciar un negocio dependen, como ya se dijo de la realización de diversos estudios, donde se analizan los factores como mercado, finanzas, y otros que ya se mencionaron en el capítulo anterior. En éste caso mostraremos de forma general cómo

se debe realizar un Estudio de Mercado, que se podrá ajustar de acuerdo a cada negocio en particular que se quiera evaluar.

Podemos decir que un Estudio de Mercado es la aplicación de ciertas herramientas que sirven para recopilar, analizar e informar los hallazgos relacionados con el comportamiento de un mercado en específico¹, entendiendo un mercado como todos aquellos clientes potenciales que comparten una necesidad o un deseo específico y que podrán estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga sus necesidades o deseos.²

Un Estudio de Mercado nos sirve para conocer los hábitos de consumo de las personas, la opinión de los mismos en cuanto a un producto o servicio en específico, recopilar información que ayude a comprender el mercado y su entorno, para identificar las limitaciones que tiene el producto o servicio que pretendemos comercializar así como para obtener e identificar nuevas oportunidades.³ Al terminar un Estudio de Mercado debemos saber con certeza quiénes son nuestra clientela potencial y dónde debo ubicar el negocio para que esa clientela me compre; quiénes son nuestros competidores y qué fuerzas y debilidades tienen; quiénes son los mejores proveedores para nuestros insumos.

Para determinar los factores anteriores se utilizan algunos estudios que al juntarse entre sí generan información importante para la realización de un proyecto de inversión. Las investigaciones que abarca un Estudio de Mercado son las dirigidas a encontrar las necesidades que existen en la zona de influencia de nuestro negocio, determinar esa zona de influencia y de ésta forma encontrar las preferencias de los consumidores, es decir sus hábitos de consumo. También una investigación para conocer que tan fuerte o débil es la competencia y la misma situación con los proveedores. Los resultados de estas investigaciones determinarán el curso de acción que el emprendedor deberá tomar, es decir, seguir adelante con la evaluación del proyecto, ajustarlo a las necesidades del mercado meta o desecharlo por completo. A continuación se explicarán las técnicas mencionadas anteriormente y la forma de aplicarlas de acuerdo a cada caso.

¹ www.wbipr.org/mercadeo.html

² Kotler Philip. *Dirección de Mercadotecnia*. Impreso en México, 1996. Pág. 11

³ *¿Cómo hacer un Estudio de Mercado?*. Serie información básica para microempresas. Ministerio de Industria y Comercio. Paraguay 2002.

3.2 ¿Cómo realizar un Estudio de Mercado?

Cuando queremos conocer el comportamiento de un sector de mercado en el cual tenemos la oportunidad de incursionar, debemos señalar y analizar diversos elementos como son la zona geográfica en la que tendremos influencia y donde nos estableceremos, las preferencias de los posibles compradores así como el número de clientes potenciales con que cuenta el producto o servicio en la zona de influencia, la competencia considerando sus fuerzas, debilidades, ventajas y desventajas y la facilidad para conseguir los insumos que requiera nuestro producto o servicio en cuanto a distancia, precio, cantidad de proveedores, etc.

Para determinar el estado de los factores anteriores existen distintas técnicas que en cada caso nos orientan para la toma de decisiones y en conjunto nos dan un panorama muy específico acerca del posicionamiento que podrá tener nuestro negocio en el mercado al cual queremos incursionar. A continuación se describen algunas técnicas de Estudio de Mercado y se explica su funcionalidad.

3.2.1 Determinación de la zona geográfica de acuerdo al Nivel Socioeconómico (mercado y necesidades)

El tipo de negocios que éste manual trata de evaluar, son micro y pequeños negocios en los cuales los clientes visitan un cierto local para realizar sus compras. De ahí que es necesario ubicar un local en la zona más adecuada para las características de nuestro producto o servicio. Con base en las características particulares del producto o servicio a ofrecer y aunado a las necesidades específicas de ciertas zonas geográficas así como al nivel socioeconómico de cada una de ellas, podemos definir algunas zonas que llamaremos zonas tipo y dentro de las cuales seremos capaces de ubicar determinados tipos de negocios, asegurando relativamente el éxito de los mismos.

Para conocer las necesidades de los distintos sectores socioeconómicos, debemos primero describirlos por lo cual mostraremos a continuación una breve descripción de las características de cada grupo. De acuerdo con la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercados y Opinión Pública (AMAI), existen 6 Niveles Socioeconómicos, que son determinados de acuerdo a la regla denominada 13 x 6, que implica tener 13 variables de estudio para 6 distintos niveles. Ésta

última regla se encuentra aún bajo revisión, pero las normas son muy similares a su antecesora la regla 6 x 4, es decir 6 variables para cuatro niveles.⁴

Éste es un método que puede obtener y clasificar un conjunto de variables que permiten una mejor discriminación entre los distintos niveles socioeconómicos. Los seis grupos o niveles obtenidos en el Índice de la AMAI (el cual se verifica periódicamente para mantenerlo actualizado) son los siguientes:⁵

- o NIVEL A/B (población con el más alto nivel de vida e ingresos del país).
- o NIVEL C+ (población con ingresos o nivel de vida ligeramente superior al medio).
- o NIVEL C (población con ingresos o nivel de vida medio).
- o NIVEL D+ (población con ingresos o nivel de vida ligeramente por debajo del nivel medio).
- o NIVEL D (población con un nivel de vida austero y bajos ingresos).
- o NIVEL E (población con menores ingresos y nivel de vida de las zonas urbanas de todo el país).

Cada uno de estos niveles tiene sus características muy particulares y cada uno de ellos sus propios gustos, deseos y sobretodo necesidades. Es aquí donde nosotros debemos saber reconocer, donde es factible colocar nuestro negocio. La siguiente tabla (Tabla 3.1), muestra las características de cada uno de los grupos citados anteriormente:

⁴ Ver Anexo I Cuestionario para la determinación del Nivel Socioeconómico.

⁵ www.amai.org

Características de los niveles Socioeconómicos en México
AMAI Agosto de 2002

Nivel Socioeconómico	A/B	C+	C	D+	D	E
Descripción	Más alto nivel de vida e ingresos del país	Ingresos y nivel de vida ligeramente superior al medio	Ingresos o nivel de vida medio	Nivel de vida ligeramente por debajo del nivel medio. Nivel bajo que se encuentra en mejores condiciones	Nivel de vida austera y de bajos ingresos	Menores ingresos y nivel de vida de las zonas urbanas de todo el país
Grado de estudios	Licenciatura o mayor	Licenciatura	Preparatoria	Secundaria o primaria completa	Primaria completa en la mayoría de los casos	Primaria sin terminar
Ocupación	Grandes o medianos empresarios, directores o gerentes	Empresarios pequeño o medianos, gerentes y ejecutivos secundarios, profesionistas independientes	Pequeños comerciantes, empleados de gobierno, vendedores, maestros de escuela, técnicos	Taxistas, comerciantes fijos o ambulantes, choferes, mensajeros, cobradores	Obreros, mantenimiento, mostrador, choferes públicos, maquiladores	Subempleo o empleos eventuales
Vivienda	Casas o departamentos de lujo propios	Casas o departamentos propios	Casa o departamentos propios	La mayoría son de su propiedad, aunque muchos rentan	Inmuebles propios o rentados	Usualmente no poseen hogar propio y rentan o invaden predios
Número de habitaciones	Tres o cuatro cuartos, varios baños, sala, cocina, comedor, estudio, cuarto de servicio, jardín	Tres recámaras, uno o dos baños, sala, comedor, cocina, estudio. Algunas con jardín propio	Dos recámaras en promedio, baño, sala, comedor, cocina	Una o dos recámaras, baño, sala, comedor, cocina. Encontramos viviendas de interés social	Una recámara, baño, sala-comedor, cocina	Una sola recámara que desempeña todas las funciones. Casas de lámina con pisos de tierra
Servicio doméstico	Personal de planta y de entrada por salida	La mayoría cuenta con servidumbre	No posee en general o solo de entrada por salida	No cuentan con servidumbre	No cuentan e incluso muchos de ellos lo son	No tienen
Educación de los hijos	Escuelas privadas exclusivas o estudios en el extranjero	Primaria, secundaria y preparatoria en escuelas particulares. Universidad en particular o pública	Educación básica en escuelas privadas pero la superior en escuela pública	Asisten a escuelas públicas	Asisten a escuelas del gobierno	Los que asisten es a escuelas de gobierno
Número y tipo de autos	Varios del año y de lujo con rotación de cada 2 años	Usualmente dos, uno de lujo y el otro compacto	Solo poseen un auto para la familia	Usualmente no cuentan con automóvil	No cuentan con automóvil	No tienen
Comodidades	Tiene todos los lujos y comodidades	Tiene todas las comodidades y algunos lujos	Cuentan con algunas comodidades	Televisor a color, equipo modular, videocasetera, dos de cada tres hogares tienen agua caliente	La mitad tienen calentador de agua y las casas son en su mayoría de interés social o renta congelada	Hogares muy austeros con televisión y radio. Solo dos de cada tres tienen refrigerador
Instrumentos bancarios	Varias cuentas de inversión así como tarjetas de crédito internacionales	Cuentas de inversión y tarjetas de crédito, en algunos casos internacionales	Algunos poseen tarjetas de crédito nacionales	Cuentas de ahorro y tarjetas de débito	Prácticamente ninguno	Ninguno
Diversión y pasatiempos	Clubes privados, casa de campo o tiempo compartido	Asisten a clubes privados	Cines, parques públicos, eventos musicales	Shows organizados por la delegación, servicios de polideportivos, parques públicos	Parques públicos, fiestas en sus vecindades	Televisión y radio
Vacaciones	En avión a destinos de lujo en México y en el extranjero	Vacacionan en el interior del país y ocasionalmente en el extranjero	En el interior del país, una vez por año y a lugares turísticos accesibles	A destinos donde radican familiares una vez al año y posiblemente a destinos muy económicos como balnearios, etc.	Una vez al año en excursiones a su lugar de origen o al de sus familiares	Ninguna
Ingreso mensual familiar	Al menos \$48,000	Desde \$19,200 hasta \$48,000	Desde \$6,400 hasta \$19,200	Desde \$4,000 a \$6,400	Desde \$1,600 a \$4,000	Menor a \$1,600
Colonias típicas	Bosques de las Lomas, Pedregal de San Ángel, San Ángel Inn, Tecamachaco, La Herradura	Satélite, Del Valle, Inrugaon, Itápoles	Prados del Rosario, Real del Moral, Avante, Santa María la Rivera	Anahuac, Federal, Moctezuma	Guenero, Pedregal de Santa Úrsula, Infonavit Norte, Cuautitlán Izcalli	La Ganta, El Molino, La Soledad, San Salvador, San Pablo, Los Reyes

Tabla 3.1

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Con la tabla anterior nosotros ya conocemos las características de cada uno de los niveles socioeconómicos, pero sobretodo conocemos las necesidades que cada grupo necesita. Ahora para proseguir con la elección de la zona geográfica adecuada, debemos generar algunas zonas tipo de acuerdo al nivel socioeconómico en que se encuentren y la actividad primordial que se realice en éstas zonas. Es decir, hasta el momento conocemos las características de cada nivel socioeconómico y podemos decidir cual sector es el más conveniente para tratar de comercializar nuestro producto o servicio, pero no podemos aún determinar con certeza la zona geográfica que vamos a utilizar. Para determinarla podemos utilizar la tabla siguiente (Tabla 3.2), que contiene algunas zonas tipo como son las zonas cercanas a oficinas, escuelas, etc. y que serán éstas fuentes a las que se deberá impactar, sus características y algunos negocios tipo, que recurrentemente han sido exitosos en las zonas con las características mencionadas.

Zonas tipo sus características y ejemplos de negocios
AMAI Agosto 2002

Zona tipo	Nivel socioeconómico	Población a impactar	Negocios para la zona tipo
Educ elemental pública	D+, D	Niños de 6 a 15 años y en algunos casos a sus padres sobretodo a la madre	Papelerías, dulcerías, tienda de abarrotes
Educ elemental privada	A/B, C+	Madres de los niños de 6 a 15 años y a los niños mismos	Papelerías, dulcerías, restaurantes para desayuno, café
Educ superior pública	C+, C, D+	Jóvenes de 16 a 22 años	Fotocopias, café internet, fondas con venta de cerveza, cocinas económicas
Educ superior privada	A/B, C+	Jóvenes de 16 a 22 años	Fotocopias, papelerías de prestigio, restaurantes de prestigio
Corporativos	A/B, C+	Ejecutivos de las empresas, secretarías, ejecutivos secundarios, comida rápida	Restaurantes de prestigio, cocinas económicas, sitio de taxis
Oficinas pequeñas	C+, C	Ejecutivos de empresas pequeñas y su personal, comida rápida	Papelería con fotocopias y artículos de oficina, cocina económica, tienda de abarrotes
Fábricas con obreros	C, D+, D	Personal que labore en la fábrica	Tienda de abarrotes, cocinas económicas muy baratas, changarros de tacos, tortas, etc.
Interés social	D+, D	Madres de familia	Tienda de abarrotes, tacos, tortas, etc.
Unidades habitacionales	C, D+, D	Madres de familia	Tienda de abarrotes, tacos, tortas, etc. mercados
Colonias clase media	C, D+	Madres de familia, jóvenes, niños	Tiendas de conveniencia, lavanderías, restaurantes, agua embotellada
Colonias tipo A/B	A/B	Toda la familia	Restaurantes de prestigio, tiendas de ropa, gimnasios
Asentamientos irregulares	E	Madres de familia	Venta irregular de tacos, tortas, quesadillas, etc.

Tabla 3.2

Ya sabemos las características de cada nivel socioeconómico y conocemos algunas zonas tipo; para poder tomar una decisión con respecto a la zona geográfica donde ubicaremos el negocio debemos combinar las dos tablas anteriores, verificar a quién le podemos vender nuestro producto o servicio y dónde podemos encontrar a éste tipo de personas. Entonces considerando que las clases más pobres tienen como primera prioridad cubrir sus necesidades fisiológicas y que no querrán nada más mientras no las cubran y que las clases más ricas tienen la oportunidad de comprar artículos de lujo sin restricciones, deberemos ubicar nuestro producto o servicio en el rubro que le corresponda. Para esto podemos utilizar la clasificación de necesidades que realizó Maslow y que es la siguiente (Imagen 3.1):

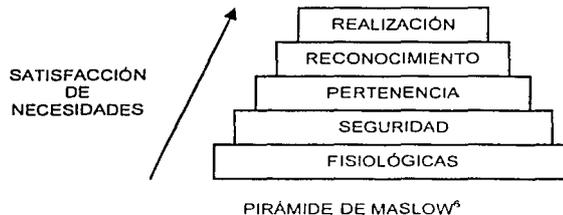


Imagen 3.1

Para puntualizar debemos señalar que la elección del lugar donde ubicaremos nuestro negocio depende en primera instancia del concepto que nosotros queramos para el mismo. Después verificaremos la disponibilidad de locales, es decir, la búsqueda para rentar, comprar, construir, etc., nuestro local, en las zonas que más convenga a los intereses del negocio. En la manera que sepamos reconocer el perfil de personas que pueden comprar nuestro producto o servicio, el negocio tendrá mayor oportunidad de ser exitoso.

3.2.2 Determinación de la demanda (clientela potencial)

Aún cuando ya determinamos el nivel socioeconómico y el tipo de mercado que queremos impactar, de acuerdo al estudio de la zona geográfica, debemos determinar el número de personas que podrían ser nuestros clientes, es decir, la clientela potencial. Tenemos como ventaja el ya conocer la zona geográfica donde nos ubicaremos y algunas de las características de las personas

a quienes pretendemos venderle nuestro producto o servicio. Para iniciar el negocio asegurando el éxito del mismo debemos conocer de manera particular los clientes potenciales que tendremos así como sus preferencias y hábitos de compra y de ésta forma poder ajustar el concepto de acuerdo a las necesidades de la clientela potencial, logrando así la preferencia del mismo, pues el concepto se modifica de acuerdo a lo que ellos necesitan y quieren. Para conocer las preferencias de nuestra clientela potencial se usan diversas técnicas como son las encuestas, cuestionarios, entre otros. Para determinar el número estimado de clientes debemos considerar el alcance geográfico de nuestro producto o servicio y la cantidad total de posibles clientes contra los que no lo son. Para determinar todas estas variables se utilizan una serie de estudios en su mayoría sencillos de realizar, pero que la información que arrojan es muy interesante y útil para el desarrollo del proyecto de inversión.

La tabla siguiente muestra algunos ejemplos de negocios y el posible alcance geográfico que pueden tener. Es decir, que cada negocio tendrá cierto impacto, por ejemplo, un portal de ventas por Internet puede tener alcance mundial, mientras que un local de helados solo venderá a personas que pasen o se encuentren frente al local. Para los casos de estudio que trata éste manual, la tabla de alcances geográficos nos dará una guía para determinar cuántas encuestas debemos aplicar y en cuantas cuadras a la redonda debemos aplicarlas. Los datos de la tabla son resultado de un estudio de observación muy simple que se realizó en ciertos negocios midiendo la distancia que recorrían ciertos clientes.⁷ Es importante saber que el impacto geográfico depende de nuestro concepto de negocio y la tabla es solo una guía para conocer el impacto que tienen cierto tipo de negocios que son comunes y que fácilmente se pueden adaptar a nuestro concepto, teniendo aún mayor impacto al relacionarla con la tabla de zonas tipo (Tabla 3.3).

Tabla de negocios tipo y el impacto geográfico
AMAI, Agosto 2002

Tipo de negocio	Impacto geográfico	Características	Clientela
Restaurant de prestigio	Muy grande	Las personas se pueden trasladar distancias largas para comer en ese lugar	Es muy variable
Comida rápida	Grande	Están diseñados para que en cualquier punto que una persona se encuentre pueda comer algo rápido	Cualquier persona que pase junto al restaurant
Cocina económica	10 calles a la redonda	Da servicio principalmente a oficinas pequeñas o industria	Trabajadores en general, algunas familias
Lavandería	15 calles a la redonda	En zonas residenciales	Amas de casa, jóvenes que viven solos
Tortillería	5 calles a la redonda	Pueden existir muchas en un rango pequeño, se encuentran en mercados	Amas de casa, sirvientas que realizan el mandado
Tienda de abarrotes	5 calles a la redonda	Muy prolifero en México y con mucha competencia	Todo tipo de personas
Café internet	10 calles a la redonda	Es un rubro limitado por las facilidades de tener PC en casa	Personas sin computadora, estudiantes
Farmacia	20 calles a la redonda	Hay gran variedad y diversos precios	Cualquier persona que necesite medicina

Tabla 3.3

⁶ Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia. Impreso en México, 1996. Pág. 7

Dependiendo de nuestro concepto, podemos tener distintos alcances geográficos. Nosotros definiremos ese alcance y por medio de las encuestas ratificaremos esa decisión o la desecharemos.

Para proseguir con el análisis del proyecto, debemos aplicar alguna técnica de investigación de mercados como pueden ser las encuestas, cuestionarios, sondeos, etc. En los casos de estudio de éste manual, es recomendable utilizar encuestas y los cuestionarios como su principal herramienta.

La encuesta es una técnica cuantitativa que consiste en una investigación realizada sobre una muestra de sujetos, representativa de un colectivo más amplio que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población.⁸

Ventajas:

- Técnica más utilizada y que permite obtener información de casi cualquier tipo de población.
- Permite obtener información sobre hechos pasados de los encuestados.
- Gran capacidad para estandarizar datos, lo que permite su tratamiento informático y el análisis estadístico.
- Relativamente barata para la información que se obtiene con ello.

Inconvenientes:

- No permite analizar con profundidad temas complejos (recorrir a grupos de discusión).

El Cuestionario es el instrumento de la encuesta y es un instrumento de recolección de datos rigurosamente estandarizado que operacionaliza las variables objeto de observación e investigación, por ello las preguntas de un cuestionario son los indicadores.

Tipos de cuestionarios.

- a) Entrevista personal: hacen uso de encuestadores
- b) Por correo: envío por correo de un cuestionario, es barata, pero tienen el inconveniente de un índice de respuesta no elevado, por lo que hay que hacer sucesivas oleadas, lo que puede hacer que nuestra muestra no sea representativa.

⁷ www.amei.com

- c) Cuestionarios telefónicos: no controlamos a la persona que responde, son baratas.
- d) Cuestionarios auto-adictos: se realizan a una población cautiva.

Tipos de preguntas:

a) Según la contestación que admitan:

- **Abiertas:** Preguntas que sólo formulan la pregunta, sin establecer categorías de respuesta. Se deben utilizar muy poco en las encuestas porque después de la encuesta hay que cerrarlas y luego estandarizarlas.
- **Cerradas:**
 - **Dicotónicas:** Establecen sólo 2 alternativas de respuesta, "Si o No". Se deben utilizar sólo para temas muy bien definidos que admiten estas 2 alternativas como respuesta.
 - **Categorizadas:** Además de la pregunta, establecen las categorías de respuesta); a su vez se subdividen en:

De respuesta espontánea: el encuestador no debe leerle la respuesta al encuestado.

De respuesta sugerida: el entrevistador lee las preguntas al encuestado.

De valoración: el entrevistador lee una escala de intensidad creciente o decreciente de categorías de respuesta.

b) Según su función en el cuestionario:

- **Filtro:** se utilizan mucho en los cuestionarios para eliminar aquellas personas que no les afecten determinadas preguntas, es decir que marcan la realización o no de preguntas posteriores.
- **Batería:** todas las preguntas tratan sobre un mismo tema y que siempre deben ir juntas en el cuestionario en forma de batería, empezando por las + sencillas y luego las + complejas. Esto se denomina "embudo de preguntas".
- **De control:** se utilizan para comprobar la veracidad de las respuestas de los encuestados y normalmente lo que se hace en estos casos es colocar la misma pregunta pero redactada de forma distinta en lugares separados una de la otra.
- **Amortiguadoras:** se refieren a que cuando estamos preguntando temas escabrosos o pensamos que serán reticentes a contestar, hay que preguntar suavizando la pregunta y no preguntar de modo brusco y directo.

⁸ www.gestíopolis.com, cedido por Uch de RRHH portal de estudiantes

c) Según su contenido:

- *Identificación:* sitúan las condiciones en la estructura social. Ej. Edad, sexo, profesión.
- *Acción:* tratan sobre las acciones de los entrevistados. Ej. ¿Va al cine? ¿fuma?.
- *Intención:* indagan sobre las intenciones de los encuestados. Ej. ¿Va a votar?
- *Opinión:* tratan sobre la opinión encuestados sobre determinados temas. Ej. ¿Qué piensa sobre...?
- *Información:* analizan el grado de conocimiento de los encuestados sobre determinados temas.
- *Motivos:* tratan de saber el porqué de determinadas opiniones o actos.

Reglas para la formulación de preguntas:⁹

- a) No deben ser excesivamente largo, porque en cuestionarios largos (+100 preguntas) disminuye el % de respuestas.
- b) Tiene que ser sencillas y redactadas de tal forma que puedan comprenderse con facilidad (no utilizar términos técnicos).
- c) No deben incorporar términos morales (juicios de valor).
- d) Nunca sugerir la respuesta, incitando a contestar más en un sentido que en otra.
- e) Todas deben referirse a 1 sola idea.
- f) Todas las que estén dentro de un mismo tema deben ir juntas en el cuestionario en forma de batería.
- g) No juntar preguntas cuya contestación a 1 de ellas influya sobre la contestación de la otra, denominado efecto "halo".

Recomendaciones o Deformaciones al crear un cuestionario.

1. Deformación conservadora: las personas tienen más tendencia a contestar "sí" que a contestar "no". Una pregunta recibe + % de adhesiones cuando está formulada para contestar "sí" que cuando está formulada para contestar "no".
2. Influjo predisponente de ciertas palabras: hay ciertas palabras con una gran carga ideológica.
3. Evitar referencias a ciertas personalidades públicas.

Organización y preparación del cuestionario:

FASES

- a) Formular hipótesis.
- b) Establecer las variables intermedias (dimensiones que queremos analizar)
- c) Operacionalizar las variables intermedias, dando lugar a las preguntas que serían los indicadores.

CONSTRUCCION

- a) Introducción (quien nos encargó el estudio, el carácter anónimo de las respuestas, etc.)
- b) Preguntas:
 - Preguntas de identificación (sexo, edad,...)
 - Preguntas sencillas para introducir las + complejas y terminar con sencillas.
 - Facilitar la transición de un tema a otro en el cuestionario y se debe escribir en éste.
 - Evitar muchas preguntas abiertas.
- c) Elaborar o decidir sobre los aspectos formales.
- d) Preparar determinados elementos decisorios (carta de presentación de los encuestadores)
- e) Formar a los encuestadores y elaborar una guía de instrucciones para realizar el cuestionario.
- f) Hacer un PRETEST (prueba del cuestionario antes de su lanzamiento definitivo) tiene por objeto ver si se entienden las preguntas, si hay problemas en la redacción,... y siempre tiene que hacerse. No interesan los resultados de este pretest. 150 personas son representativas de la prueba
- g) Codificar el cuestionario

Para conocer el mercado que queremos atacar debemos utilizar un cuestionario enfocado a conocer las necesidades del mismo. Éste primer cuestionario puede ser con preguntas abiertas, pues a final de cuentas lo que nos interesa es conocer el pensamiento de los consumidores. Debemos introducir preguntas de control como son los datos personales de los entrevistados (con ellos podremos obtener ciertas estadísticas, como compradores por sexo, edad, colonia, etc.). También es necesario asegurarse que las preguntas que integran el cuestionario otorguen información acerca de los hábitos de compra de los consumidores. Los resultados en sí, solo nos servirán para corroborar si el concepto de negocio que hemos planteado es el adecuado; si no lo es los resultados de las encuestas nos ayudarán a cambiarlo de tal forma que sea el adecuado para un negocio exitoso, que agrade a la gente.

⁹ ¿Cómo hacer un estudio de mercado?. Serie información básica para microempresas. Ministerio de Industria y Comercio, Paraguay, 2002.

El Anexo A muestra un ejemplo de una encuesta muy general para la determinación de las necesidades de cierto sector. Como todo en un estudio de mercado, podemos realizar las preguntas que creamos necesarias, siempre y cuando vayan enfocadas a la obtención de información similar que apoye el éxito del negocio.

El número de cuestionarios que se realicen depende de la zona geográfica que se quiera influenciar así como del concepto mismo del negocio. En general se utilizan algoritmos estadísticos que dependiendo de la población nos devuelven la muestra a encuestar. Para el tipo de negocios que estamos evaluando y de acuerdo al alcance, según las tablas anteriores, lo mas seguro es que no debamos realizar mas de 100 encuestas para reconocer el estado del mercado al cual queremos incursionar.

Una vez conocido el status de necesidades de nuestra clientela potencial y modificado el concepto de negocio por primera vez, podemos analizar de manera mas concreta el mercado. Para esto debemos utilizar un nuevo cuestionario dirigido a los clientes potenciales ya identificados, con preguntas cerradas, categorizadas y de valoración, de acuerdo a los criterios establecidos previamente. Para obtener datos certeros debemos realizar preguntas específicas sobre el negocio y dirigirlas, es decir, realizar los cuestionarios a las personas indicadas. Por ejemplo, si estamos investigando la posibilidad de que los niños utilicen un juego inflable en una plaza comercial, pues debemos encuestar a padres con niños de entre 4 y 8 años que visiten la plaza en la cual nos vamos a establecer. No debemos olvidar las preguntas de control que son los datos personales del encuestado, como edad, sexo, profesión, puesto, nivel socioeconómico (se obtiene preguntando el número de carros, número de casas, etc.).¹⁰

Como ejemplo tenemos el Anexo B un cuestionario que se realizó para determinar la clientela potencial para un negocio de cocina económica ubicada en una zona de oficinas. La idea de éste cuestionario era que el entrevistador realizara la pregunta y de acuerdo a la respuesta del entrevistado pudiera colocarla en alguna de las categorías en que se dividen las respuestas, de ésta manera estamos codificando la encuesta y podremos obtener información de manera mas completa y sencilla. Las preguntas que contiene están enfocadas totalmente a conocer las necesidades de los entrevistados de tal forma que con la respuesta de los mismos podremos conocer si el precio que están dispuestos a pagar es suficiente para solventar las exigencias que pedirían de un negocio en cuanto a calidad y servicio. También al conocer las necesidades y deseos, podremos crear valor agregado al negocio al dar más de lo que los clientes piden.¹¹

¹⁰ Ver el Anexo C con el Cuestionario para determinar NSE

¹¹ ¿Cómo hacer un estudio de mercado?. Serie información básica para microempresas. Ministerio de Industria y Comercio. Paraguay, 2002. Pág. 15, 16, 17

A éste último cuestionario debemos agregarle algunas preguntas de control, por ejemplo la edad del encuestado, profesión, tratar de averiguar el ingreso mensual por preguntas como si vive en casa propia, de cuántas recámaras, cuántos carros tiene, etc.

Los datos obtenidos en la realización de éstas encuestas las debemos vaciar en una base de datos. Al ser preguntas cerradas en su mayoría, podemos codificarlas y utilizar campos de control para obtener información sobre las preferencias de compra. Para el control de la base de datos se recomienda que sea en una hoja de cálculo tipo Excel y que tenga una estructura como la siguiente (Imagen 3.2):

Cuestionario No.	Pregunta 1	Pregunta 2	...	Pregunta "m"
1				
2	Se escriben los códigos de las respuestas elegidas por los encuestados			
...				
"n"				

Matriz para capturar los datos obtenidos en las encuestas
Imagen 3.2

Al tener una tabla de esta manera podemos utilizar herramientas como filtros y tablas dinámicas para obtener los resultados que queremos como son consumidores por edad, sexo, frecuencia de compra, posibles clientes, posibles rechazos, etc., pues no olvidemos que los cuestionaron fueron aplicados a una muestra representativa del mercado que deseamos atacar.

Con los resultados de ésta última encuesta podremos decidir si el negocio va a tener clientes en la zona que se pretende ubicar, cual es la esperanza de que el proyecto sea exitoso o no en cuanto al mercado que puede tener y algunos otros factores. Los resultados deben presentarse de manera clara y con un formato bueno; esta parte se verá al final del capítulo con algún ejemplo.

3.2.3 Análisis de la competencia

Como competencia debemos entender a todas aquellas empresas con las que vamos a disputar el mismo segmento de mercado.¹² Ahora bien, un Estudio de Mercado no solo nos debe servir para conocer las empresas que venden los mismos productos o servicios que nosotros, también debe servir para determinar las empresas que intervienen en el ciclo de mercado, como competencia indirecta y productos sustitutos. Con el Estudio de Mercado vamos a determinar cuales son las fuerzas competitivas de la competencia y cuales son las características de su producto en cuanto a:

- Precio
- Calidad
- Selección de productos
- Servicios y atención al cliente
- Asesoramiento
- Ubicación del negocio
- Apariencia y ambiente
- Métodos de venta
- Políticas de créditos
- Publicidad

En el caso de negocios con las características que éste manual puede evaluar, para realizar el análisis de la competencia es necesario hacer uso de la observación, visitando los posibles competidores en la zona (recordemos que es esencial definir una zona específica para realizar todos nuestros estudios) y determinando el riesgo que corre nuestro producto o servicio contra el de ellos. Comprando sus productos y utilizando sus servicios podemos fácilmente determinar sus ventajas y desventajas, sus fortalezas y debilidades. Para el análisis de fuerzas y debilidades tanto internas como externas podemos utilizar el siguiente formato de estudio.

Es necesario listar todas las fuerzas y debilidades que podamos reconocer en nuestros competidores. Esto solo lo podremos obtener mediante la observación y acercamiento con la competencia, conociendo sus productos, sus servicios y las características que tengan, para de esta forma lograr ofrecer productos y servicios mejores de lo que ya existe en el mercado.

¹² *Ibid.* Pág. 9

Para analizar a la competencia podemos ayudarnos de un promedio ponderado en el que interviene la calificación que le demos a algunos aspectos determinados y el porcentaje en el que interviene para nuestra compra. De ahí podemos partir para mejorar los aspectos más importantes y que nuestro producto o servicio sea mejor que el de la competencia (Tabla 3.4):

Nombre de la Empresa			
Característica	Calificación	Porcentaje de influencia	Calificación ponderada
Precio	La calificación de 1 a 10 que le otorguemos al producto o servicio que estamos analizando	Porcentaje en que influye la característica para la compra del producto o servicio	Calificación por el porcentaje de influencia
Calidad			
Condiciones de pago			
Nivel de servicio			
Imagen corporativa			
Diversidad de productos			
Tiempos de entrega			
Distancia / Comodidad			
Formas de entrega			
Total		0%	0

Análisis de la Competencia
Tabla 3.4

Aplicaremos el estudio a cada uno de nuestros competidores de acuerdo al formato anterior, que se estructura de la siguiente manera:

- La primera columna tiene los elementos que vamos a evaluar
- La segunda columna tiene la calificación de 1 a 10 que otorgamos a la característica de acuerdo a la fuerza o debilidad que tenga cada uno en cada negocio
- También otorgaremos un porcentaje de influencia para nuestra compra del producto o servicio en cuestión. El porcentaje de influencia lo podemos obtener mediante los cuestionarios que obtuvimos, insertando preguntas que nos indiquen los hábitos de consumo de las personas con respecto a las características que evaluaremos. El porcentaje de todas las características debe sumar 100 %.
- La calificación ponderada se obtiene multiplicando la calificación que nosotros brindamos a cada característica por el porcentaje de influencia que otorguemos. La suma de todas las calificaciones ponderadas nos dará la calificación final que obtuvo el competidor.

Analizando las calificaciones ponderadas que cada competidor obtuvo en cada rubro, podremos determinar cuales son las mayores fuerzas que tienen y de éste modo podremos superarlas. Del mismo modo conoceremos las debilidades y seremos capaces de atacarlas, obteniendo ventajas sobre nuestros competidores.

Como un ejemplo tenemos a una cocina económica, cuya tabla se muestra a continuación (Tabla 3.5):

Cocina Económica			
Característica	Calificación	Porcentaje de Influencia	Calificación Ponderada
Precio	7	5%	0.35
Calidad de alimentos	9	40%	3.6
Nivel de Servicio	6	10%	0.6
Limpieza	7	15%	1.05
Amiente	10	10%	1
Cubiertos y vajillas	7	2%	0.14
Sazón	10	10%	1
Rapidez	5	3%	0.15
Comodidad	7	2%	0.14
Agua, servilletas, aderezos	5	3%	0.15
Total		100%	8.18

Ejemplo de análisis de la competencia
Tabla 3.5

Podemos ver que las características con calificación mas alta son la calidad de alimentos, la limpieza, el ambiente y la sazón, por lo que en nuestro negocio no debemos descuidar esos aspectos y mejor aún, debemos procurar que sean los mejores. También reconocemos los puntos débiles de la competencia como son la rapidez y la comodidad, por lo que con un pequeño esfuerzo extra podremos superarlos.

Los porcentajes de influencia los podemos obtener o por lo menos una parte del resultado de las encuestas. Una vez realizando éste análisis con varias empresas de la competencia y teniendo las calificaciones finales de cada una debemos encontrar la forma en que seremos capaces de mejorar la calificación obtenida por la competencia y de este modo mejorar el producto o servicio con que estamos compitiendo.

3.2.4 Análisis de proveedores

El Estudio de Mercado debe encargarse también de analizar los proveedores. Esto se hace en apoyo a la operación, a quien en un principio le corresponde éste rubro. Por medio de la investigación debemos responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los precios?
- ¿Cuáles son los plazos de entrega?
- ¿Cuáles son las condiciones de pago?
- ¿Cuál es el nivel de calidad?
- ¿Cómo es su relación con la clientela?
- ¿Ofrece servicio o asesoramiento técnico?
- ¿Qué tan lejos se encuentra el proveedor de mi negocio?

Debemos investigar una gran gama de proveedores de acuerdo con las necesidades de nuestro producto o servicio (las cuales serán dictadas por el Estudio de Operación), y elegir al mejor prospecto no solo guiándonos por el precio sino determinando diversas características y ponderando cada una, obteniendo una calificación de cada proveedor y así elegir al mejor en todos los sentidos.

De igual forma que analizamos a la competencia, con un promedio ponderado, podemos analizar los productos y servicios de nuestros proveedores y para el efecto anterior podemos usar la tabla siguiente (Tabla 3.6):

Nombre del Proveedor			
Característica	Calificación	Porcentaje de influencia	Calificación ponderada
Precio	La calificación de 1 a 10 que le otorguemos al producto o servicio que estamos analizando	Porcentaje en que influye la característica para la compra del producto o servicio	Calificación por el porcentaje de influencia
Calidad			
Condiciones de pago			
Nivel de servicio			
Imagen corporativa			
Diversidad de productos			
Tiempos de entrega			
Distancia / Comodidad			
Formas de entrega			
Total		0%	0

Análisis de Proveedores
Tabla 3.6

Repetimos el mismo proceso para diversos proveedores y elegimos entre las calificaciones más altas dependiendo de los gustos particulares y preferencias que cada emprendedor desee. Al ser nosotros los que definimos los factores de influencia más importantes, entonces la calificación más alta obtenida será en la mayoría de los casos la mejor opción para elegir a un proveedor.

3.3 ¿Cómo presentar los resultados del Estudio de Mercado?

Dependiendo del costo del proyecto, en algunas ocasiones necesitaremos de solicitar financiamiento o buscar algunos socios que aporten el capital necesario. Pues es necesario presentar un proyecto sólido en el que aseguremos que esa inversión se multiplicará. De tal forma los resultados del Estudio de Mercado deben ser parte del documento que avale la viabilidad del proyecto.

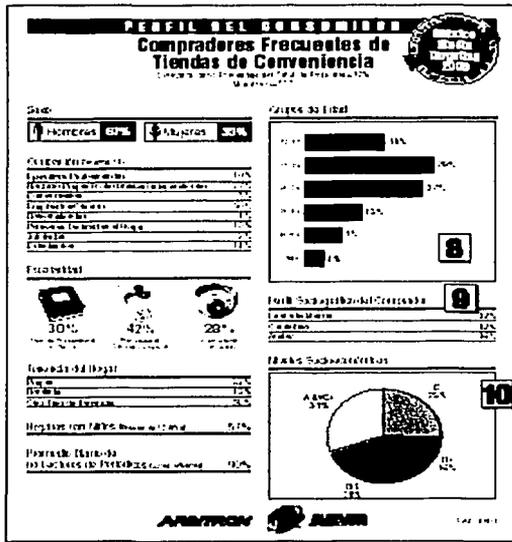
En sí, el documento final debe llevar solo los resultados del Estudio de Mercado, aunque siempre debe existir el soporte para verificar esos datos, es decir, las encuestas, cuestionarios, estudios, etc., que realizamos con anterioridad. Los resultados deben presentarse de una manera vistosa, mostrando a primera vista un trabajo profesional. Independientemente de la calidad y confiabilidad de la información, una primera impresión puede arrojar buenos resultados en el momento de buscar recursos para el desarrollo del proyecto.

Los resultados deben contener gráficas indicando el porcentaje de hombres y mujeres entrevistados, cuáles son sus preferencias, etc. Cada una de las preguntas hechas en los cuestionarios pueden ser interpretadas y obtener resultados parciales que en conjunto nos dirán si nuestro producto o servicio es susceptible a la comercialización tal y como lo gestamos.

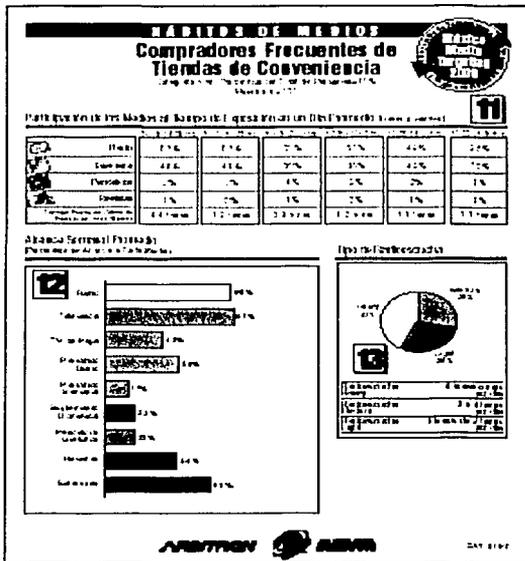
Como ejemplo de presentación de resultados tenemos un estudio hecho por la compañía "ARBITRON", en México en el año 2000. El proyecto llamado "México Media Targeting 2000", tuvo como objetivo mostrar el perfil del consumidor y sus hábitos a los medios, segmentados por categorías de consumo. Los resultados fueron presentados de la siguiente forma:¹³

¹³ México Media Targeting 2000. Un Estudio de Consumidores y Medios en el Valle de México. ARBITRON-ARVM. México D.F., 2000

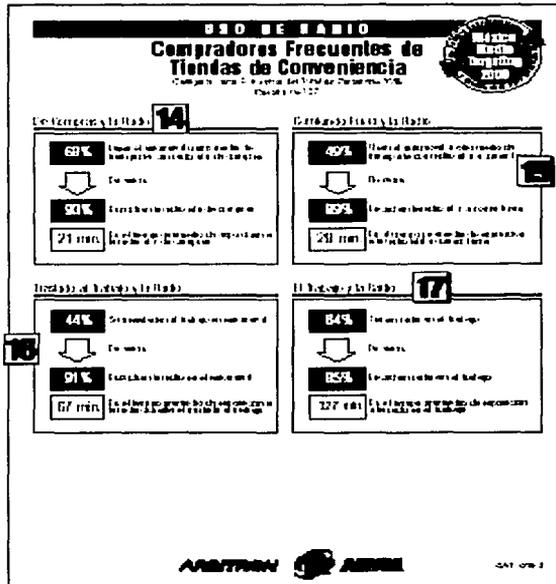
TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Aquí se presentan los resultados socioeconómicos, es decir, nivel de vida, sexo, escolaridad entre otros indicadores de los compradores en el Valle de México



Aquí encontramos ya algunos de los resultados del Estudio de Mercado como son el impacto que tienen los medios en los compradores



Aquí se muestran resultados más concretos con respecto al impacto que tiene la radio en los consumidores

A pesar de ser muy importante la forma del documento, éste no tendrá valor si no somos capaces de responder quiénes, cuándo, cuántas personas están dispuestas a pagar por nuestro servicio o les parece interesante y podrían volverse clientes. Todo el trabajo que implica realizar un estudio de mercado tiene como fin el determinar la clientela potencial. Esa información debe estar en el documento final, pues el conocer la clientela potencial es la base para operar (de forma que se conviertan en clientes), para atraerlos al negocio (estudios de mercadotecnia), de las proyecciones de ventas (finanzas) y para determinar si el proyecto resultará rentable o no. Como emprendedores y dueños del proyecto, es muy fácil querer forzarlo que sea exitoso en papel, pero debemos estar concientes de que las cifras que obtengamos van a ser las reales y a ellas debemos apegarnos incluso si los resultados son desfavorables para la vida del proyecto.

Así que ya hecho el Estudio de Mercado, el emprendedor tiene que evaluar otros aspectos que serán analizados más adelante.

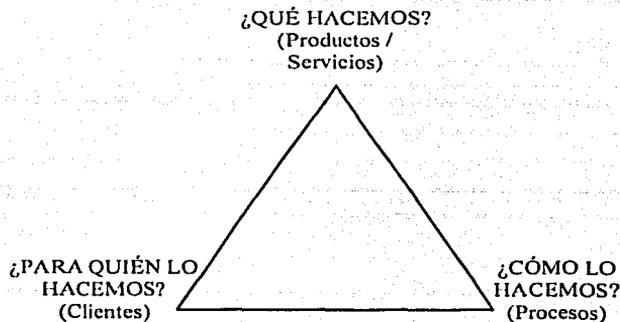
TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿CÓMO HACER EL ESTUDIO DE OPERACIÓN?

4.1 ¿Qué es un Estudio de Operación?

Al evaluar un proyecto debemos tener en cuenta ciertos elementos necesarios para la subsistencia y buen funcionamiento de la misma. Esos elementos son los productos y servicios que se ofrecen, los clientes y los procesos (Imagen 4.1).¹



Elementos para el funcionamiento de
nuestro negocio
Imagen 4.1

¹ Heras, M. Gestión de la producción. ESADE. Barcelona, 1996. Pág. 37

Con esos tres elementos podemos definir de una manera muy simple lo que es una empresa. Por supuesto que existen otros mas, como la mercadotecnia, las finanzas, pero son complementarios de alguno o de todos como unidad. El producto o servicio, es decir, "¿Qué hacemos?", fue estudiado en el capítulo 1 cuando diseñamos el concepto del negocio. Los clientes los pudimos identificar en el capítulo dedicado al Estudio de Mercado. Pues en éste capítulo nos toca definir los procesos que utilizaremos dentro de nuestro negocio para llevar a cabo nuestra actividad.

Para realizar la evaluación de cualquier proyecto es muy importante definir cómo vamos a realizar el producto o cómo vamos a brindar el servicio que pretendemos vender. La forma en que una empresa opera es uno de los pilares para el funcionamiento de la misma, ya que del buen funcionamiento de sus procesos y procedimientos dependen factores tan importantes como son la calidad, el buen servicio, el aprovechamiento óptimo de los recursos y el brindar la mejor atención posible a nuestros clientes otorgándoles el producto o servicio que a éste le convenga. De ésta forma, el emprendedor al evaluar su negocio debe preguntarse cómo va a operar el mismo, qué insumos necesita y dónde los conseguirá, qué tipo de maquinaria y equipo necesita para el buen funcionamiento de la operación, qué mobiliario va a utilizar, etc.

Podemos decir que un Estudio de Operación es la aplicación de ciertas técnicas de producción y administración, que llevarán a definir los procesos de operación y producción así como los recursos necesarios para realizar y evaluar la misma. En general usamos éste estudio para definir la manera en que vamos a trabajar, incluyendo desde cómo vamos a distribuir todo el mobiliario necesario hasta cómo vamos a escoger los insumos correctos para la operación.

En un Estudio de Operación debemos hacer uso de ciertas técnicas de Diseño de sistemas productivos y de estudios de tiempos y movimientos, que aunque diseñados para evaluar o diseñar empresas con producciones muy grandes, no es difícil adaptarlos para el diseño de los procesos de un negocio pequeño, logrando que la aplicación de esas técnicas sea muy sencilla y no por eso inútil, pues los principios de operación deben ser los mismo para una empresa triple A que para un negocio pequeño y en todos ellos se pueden aplicar las técnicas que se describirán a lo largo de éste capítulo. El producto final de la aplicación de todas esas técnicas será una Política de Operaciones, de tal manera que al seguirla podremos operar nuestro negocio de la manera mas adecuada y profesional.

4.2 ¿Cómo hacer un Estudio de Operación y la Política de Operación?

La operación y sus características quedan determinadas en un documento que como emprendedores debemos realizar y que se llama Política de Operaciones. Con éste documento tendremos una guía de acción, donde se determinan todos los pormenores de la operación misma, dictando las normas de conducta con que nuestro negocio se deberá desenvolver. A su vez, el tener éstas normas en papel, es una gran ventaja, pues ante cualquier duda o contingencia, con tan solo referirnos a la política, sabremos que decisiones tomar.

En una Política de Operaciones tenemos que mencionar los procesos con los que vamos a operar así como las características de los mismos, los recursos necesarios para la operación, el lay out con que contará nuestro local, los puntos de control que intervienen durante el proceso y la descripción de los puestos que se ocuparán. Todos los elementos anteriores conforman la operación misma de un negocio y en su conjunto logran producir los bienes y servicios que estamos comercializando. A continuación describiremos a detalle los puntos integrantes de la política de operaciones.

4.2.1 Diseño de los procesos de operación y servicio

Un proceso es el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de entradas (material, mano de obra, capital, información, etc.) en las salidas deseadas (bienes y/o servicio) añadiendo valor a éstas salidas.² Con un proceso, determinamos y asignamos recursos materiales y humanos a las acciones necesarias para realizar nuestro producto o servicio. A su vez, enumera y otorga un orden lógico a los distintos pasos que se deben seguir para operar.

Para diseñar el o los procesos que nuestro negocio necesita, debemos primero tener muy en cuenta el concepto que queremos para nuestro negocio y los datos que el Estudio de Mercado arroja, de tal manera que nuestros procesos vayan encaminados a producir el producto que los clientes realmente quieren y a brindar el servicio que realmente se necesita. Una vez

² *Ibid.* Pág. 43

determinadas las necesidades y deseos de nuestra clientela potencial y ya que ajustamos de cierto modo nuestro concepto, es tiempo de diseñar los procesos.

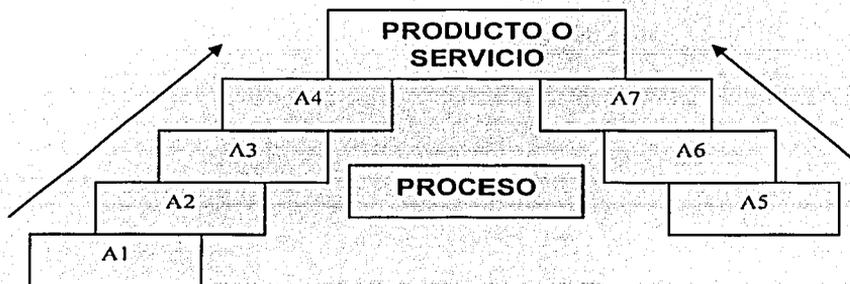
El diseño de un proceso de operación requiere de algunas actividades como son:

- *Listado de actividades necesarias para la obtención del producto o servicio*
- *Creación de un diagrama de operaciones y flujo de actividades en orden cronológico*
- *Descripción de cada una de las actividades que intervienen en el proceso*

La descripción de las actividades anteriores es la siguiente:

- *Listado de actividades necesarias*

Para el diseño de los procesos, primero es necesario identificar las actividades particulares que requiere la operación en general. Como podemos ver en la imagen 4.2, todas las actividades que realicemos, van encaminadas a la obtención de los productos o de los servicios y como determinamos anteriormente, eso es un proceso.



Proceso
Imagen 4.2

La lista de actividades que forman un proceso, es muy importante para la creación de la Política de Operaciones, ya que de ésta se desprenden todos los requerimientos que nuestra operación necesite. No existe una técnica definida para determinar las actividades de los procesos, es decir, al ser cada negocio distinto y el mismo depender del concepto que cada emprendedor tenga, las características del producto o servicio deben ser distintas, por lo que los requerimientos también lo

serán. Es necesario que para cada negocio se realice una búsqueda con respecto a los materiales, equipos y pasos necesarios para elaborar el proceso de fabricación y servicio. Cuando hablamos de diseño, estamos hablando de crear o inventar y en el caso de los negocios que pretendemos evaluar, donde una característica es que ofrezcamos algo que la competencia no tenga, seremos nosotros quienes tendremos que decidir e inclusive inventar (con el fundamento adecuado), los pasos a seguir para determinar el proceso.

Las actividades que listamos deben ser desde la recepción del cliente hasta el cobro al mismo y la despedida. Debemos desglosar lo más posible las actividades de nuestro proceso, de tal manera que queden bien identificados todos los pasos que nuestro producto o servicio requiere (Tabla 4.1).

No.	Actividad	Duración
1	A	t1
2	B	t2
3	C	t3
4	D	t4
...
n	Z	tn

Actividades del proceso
Tabla 4.1

- *Diagrama de operaciones y flujo de actividades*

Para realizar el diagrama de operaciones es necesario primero ordenar las actividades listadas anteriormente en orden cronológico. Es decir determinar el orden en que sucederán las distintas actividades dentro de nuestro proceso. Al mismo tiempo, debemos determinar cuáles actividades son independientes y cuáles tienen predecesoras, además de cuáles son esas actividades predecesoras. Las actividades predecesoras son aquellas que se llevan a cabo para que la actividad en cuestión se pueda iniciar. Ésta es una parte muy importante ya que podremos definir cuánto tiempo real nos toma nuestro proceso, tomando en cuenta que existen actividades que pueden realizarse de manera paralela a otras, lo que reduce los tiempos totales del proceso.

Para determinar el orden y tiempos de las actividades podemos utilizar la siguiente tabla (Tabla 4.2):

Actividades del Proceso

No.	Actividad	Duración	Responsable	Predecesores
1	A	t1	r1	p1
2	B	t2	r2	p2
3	C	t3	r3	p3
4	D	t4	r4	p4
...
n	Z	tn	rn	pn

Tabla 4.2

Podemos determinar ahora los tiempos de operación y para eso utilizaremos una tabla que llamaremos cronograma. Para la realización del mismo, tomamos la tabla de actividades del proceso y aumentamos columnas indicando las unidades de tiempo que estemos manejando. Un proceso puede tardar días enteros o unos cuantos segundos. En el caso de micro y pequeños negocios, los tiempos de proceso varían desde algunos minutos hasta quizás tres días, aunque en algunos casos hablaremos de una semana, pero no más.

Los tiempos que cada actividad tome, deben ser determinados mediante simulaciones y suposiciones. En los casos en que interviene un proceso con máquinas, éstas tienen especificaciones en cuanto a tiempos de procesamiento, los cuales nos pueden ser útiles. Si es posible se debe señalar un responsable por cada actividad, aunque posteriormente se señalará con detalle el perfil de cada puesto. Es importante reconocer el número de actividades que tiene nuestro proceso así como el tiempo que tarda en realizarse. Con la siguiente tabla (Tabla 4.3) podremos ver gráficamente el tiempo que toma todo nuestro proceso así como algunas características del mismo.

Cronograma

No.	Actividad	Duración	Responsable	Predecesores	Unidad de tiempo				
					1	2	3	4	5
1	A	t1	r1						
2	B	t2	r2						
3	C	t3	r3	B					
4	D	t4	r4	C					
...					
n	Z	tn	rn	D					

Tabla 4.3

Con los tiempos de operación ya determinados podemos iniciar con el diagrama de operaciones. Existen distintos tipos de diagramas, los cuales mencionaremos para tener una idea de cómo podemos realizar nuestro diagrama. El diagrama de operaciones es una representación gráfica de las actividades del proceso, donde se indica el orden de cada actividad y se puede identificar fácilmente el orden de las mismas.

Una técnica utilizada sobretodo en el diseño de procesos industriales es el cursograma, que utiliza una serie de símbolos como representaciones de diversas actividades.³ Los símbolos son los siguientes (Imagen 4.3):

Símbolo	Actividad
○	Operación
▽	Almacenamiento
→	Traslado
□	Inspección
D	Demora

Símbolos del Cursograma
Imagen 4.3

Por lo general el cursograma se utiliza para revisión de procesos ya establecidos aunque puede ser útil para determinar fallas en nuestro proceso propuesto. El diagrama se estructura de la siguiente manera (Imagen 4.4):

Descripción de actividad	Distancia	Tiempo	Símbolo				
			○	→	D	□	▽
A	d1	t1	x				
B	d2	t2	x				
C	d3	t3		x			
D	d4	t4		x			

Cursograma
Imagen 4.4

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo a la lista que previamente realizamos, clasificamos cada una de las actividades de acuerdo a los símbolos y llenamos la tabla anterior. Mientras mas recta sea la línea resultante mejor para el proceso. De este modo podemos identificar fallas en el mismo. Debemos utilizar este diagrama cuando queremos ser muy específicos con nuestro proceso o en nuestro negocio interviene la fabricación de algún producto que necesite especificaciones especiales.

Derivado del cursograma tenemos el diagrama de operaciones⁴, donde solo participan operaciones o en este caso actividades. Se colocan sucesivamente las actividades que sirvan a un mismo proceso. Se inicia una nueva línea cuando una actividad no tiene predecesora y se junta con la línea principal en el momento en que sea necesario. Junto a cada operación se colocan los tiempos de proceso.

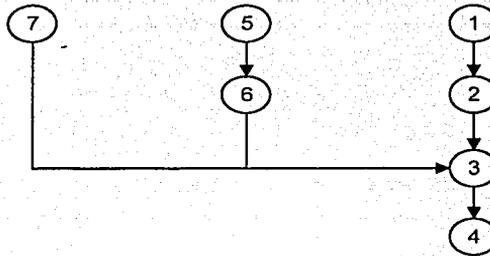


Diagrama de procesos

Imagen 4.5

El diagrama anterior (Imagen 4.5) es muy conveniente para los propósitos de nuestro negocio. Es un diagrama simple, que considera las actividades como tales y nos da una buena idea del orden cronológico de las mismas. En sentido estricto el diagrama de operaciones tan solo utiliza círculos para representar las actividades, sin embargo nosotros podemos utilizar cualquier otro símbolo. Lo más común y recomendable es utilizar algún software sencillo como Excel (Imagen 4.6) o alguna otra hoja de cálculo donde utilizaremos las celdas para describir el proceso como se muestra en la imagen siguiente. Es común que tengamos que tomar decisiones entre realizar una actividad u otra y un símbolo común para representarlo es un rombo, que nos da dos o tres alternativas de decisión.

³ Niebel, Benjamín. *Ingeniería Industrial, métodos, tiempos y movimientos*. Alfaomega. México D.F., 1996. Pág. 263-275

⁴ *Ibid.* Pág. 277

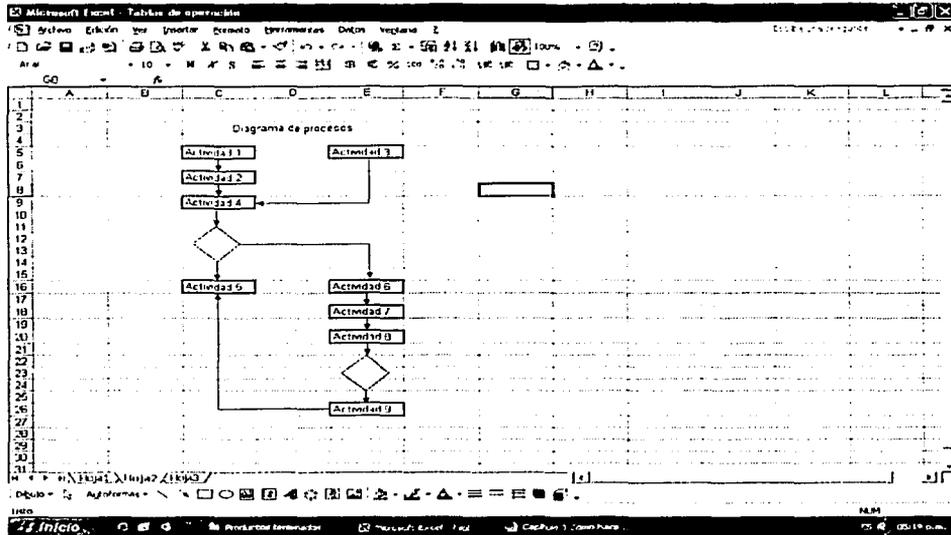
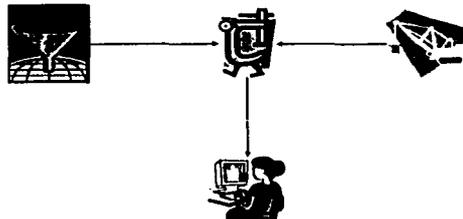


Diagrama de proceso en Microsoft Excel
Imagen 4.6

Para cuestiones de presentación y rápido entendimiento es necesario también realizar un Mapa de Procesos. A diferencia del diagrama de proceso, el mapa es solo una representación general del anterior, donde de manera iconográfica se representan las actividades del proceso de una manera muy general. Para realizarlo podemos utilizar cualquier software, siendo los más comunes los que integran a Microsoft Office. En caso de necesitar inversionistas, el mapa de procesos en uno de los productos que a ellos les interesa, por lo que deberá formar parte de la presentación que se realice para atraer recursos y sobretodo debe ser parte del plan de negocios o de la carpeta ejecutiva del proyecto. Un ejemplo general es el siguiente:



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

- *Descripción de actividades*

Teniendo el diagrama de procesos, tenemos que describir de forma específica cada una de las actividades que intervienen en el mismo. Por cada actividad debemos incluir una descripción de la misma incluyendo el tiempo que ocupa del proceso, las actividades predecesoras y los requerimientos materiales y recursos humanos necesarios.

Para introducirlo en la política de operaciones existen dos alternativas. La primera es enumerar las actividades y describir cada una de las características mencionadas. La segunda es utilizar una tabla como la siguiente, que incluye todas las características y que puede vincularse fácilmente con el diagrama de operaciones, mediante la enumeración de las actividades (Tabla 4.4).

Descripción de los procesos

No.	Actividad	Descripción	Tiempo	Recursos materiales	Recursos humanos	Actividades predecesoras
El número de actividad que lo relaciona con el diagrama de operaciones	El nombre de la actividad	Las características detalladas de la actividad, cómo debe realizarse, etc.	El tiempo que ocupa del proceso	Los insumos que requiere esa actividad así como maquinaria y equipo	El personal necesario en esa actividad	Las actividades necesarias para iniciar la actividad en cuestión

Tabla 4.4

Con la descripción de las actividades tenemos listo el proceso de operación y la primera parte de la política de operaciones. Aunque en el proceso intervienen recursos materiales y humanos, éstos deben ser analizados por separado, para después regresar al proceso y llenar los puntos faltantes.

4.2.2 Recursos necesarios para la operación

La operación requiere de distintos tipos de recursos como son maquinaria y equipo, mobiliario, materia prima. Los recursos que necesitemos dependen de nuestro proceso, el cual desarrollamos con anterioridad e inclusive definimos las características del mismo. Cada negocio en particular va a tener requerimientos también particulares, mismos que nosotros tenemos que definir para determinar los mejores precios y la calidad deseada. Como referencia tenemos algunos negocios del tipo que pretendemos evaluar, con las características en cuanto a recursos de cada uno de ellos.

Requerimientos de negocios

Negocio tipo	Equipo necesario	Materia prima	Recursos humanos	Mobiliario
Lavandería y tintorería	Lavadoras	Detergente	Personal para el manejo de las máquinas	Mostrador
	Secadoras	Jabón		Sillas
	Planchas de vapor	Agua		Mesas
Tienda de abarrotes	Refrigeradores	Todos los insumos que la tienda venda	Personal para que atienda a los clientes	Stants Mostrador Anaqueles
Cocina económica	Estufa	Comida necesaria para cocinar	Cocinero	Sillas
	Horno		Lavaplatos	Mesas
	Refrigerador		Mesero	Vajilla Cubiertos
Café internet	Computadoras	Insumos para preparar alimentos	Personal calificado en computación	Sillas
	Cafetera	Proveedor de internet		Mesas
	Horno de microondas			Anaqueles
	Impresoras			Mostrador
	Scanners			

Tabla 4.5

Las características anteriores (Tabla 4.5) son solo algunas que debe tener un negocio. Dependiendo del concepto que nosotros tengamos, necesitaremos evaluar cierto número de equipos, materias primas y dependiendo del tamaño planteado en el concepto evaluaremos los recursos humanos necesarios. Existen elementos que todo negocio debe tener como son baños, servicio de agua, luz, teléfono, etc., es decir, los servicios generales. Éstos deben considerarse pues aunque no existen proveedores para escoger, si tenemos que preparar nuestro local para la instalación de esos servicios, además de que el lay out del negocio debe seguir ciertas normas con respecto a las instalaciones de los servicios anteriores.

- Selección de maquinaria y equipo

Al tener nuestro proceso de operación, podemos definir la maquinaria y los equipos que debemos utilizar para cumplir con los requerimientos del proceso mismo. Primero debemos realizar una labor de búsqueda de proveedores de esos equipos. Como medios de búsqueda tenemos la Sección Amarilla, portales de búsqueda en Internet, revistas especializadas en los equipos, etc. Existen ocasiones donde solo tenemos un proveedor único, en esos casos debemos adaptar nuestro proceso a ese único proveedor considerando que puede tener control sobre los precios por ser el único. Por lo general tenemos una amplia gama de proveedores para escoger al más conveniente.

Teniendo un listado de equipos necesarios y proveedores que tienen los equipos, podemos evaluar las maquinarias en cuanto a precio y sus características (Tabla 4.6).

Tabla de selección de proveedores de maquinaria

Maquinaria o equipo	Proveedores	Precios	Características	Calificación
A	a1	p1	Las características generales que tenga el equipo	Puede ser cualitativa o cuantitativa, pero que describa si el equipo nos sirve y por qué
	a2	p2		
	a3	p3		
B	b1	p1		
	b2	p2		
	b3	p3		

Tabla 4.6

Teniendo los proveedores, debemos evaluar las características de cada equipo junto el precio que tengan. Podemos calificar las características y hacer un promedio ponderado de acuerdo al precio y así obtener al mejor proveedor, pero en los casos de estudio de éste manual es mejor calificar cualitativamente de manera que decidamos de acuerdo a las características que nuestro proceso requiera. Cuando se trate de equipos idénticos, debemos decidir el proveedor que de mejores precios o valor agregado como es el flete, facilidades de pago, etc.

Selección de proveedores de materia prima

Para la evaluación de las materias primas se debe seguir un procedimiento similar al de la maquinaria. Por lo general tendremos mas proveedores de materia prima que de maquinaria y equipo, pero debemos recordar que la materia prima la vamos a utilizar durante toda la vida de nuestro negocio, por lo que debemos buscar las mejores opciones en cuanto a proveedores. Dependiendo de los volúmenes de materia prima que nuestro negocio ocupe, tendremos que buscar proveedores mayoristas para tener acceso a mejores precios. La materia prima ya sea un producto o un servicio debe tener la calidad que cumpla con los requerimientos del concepto del negocio, por lo que debemos evaluar a varios proveedores, estudiando características, precios, calidad y tiempos de entrega. En el capítulo anterior se hizo una evaluación de proveedores, la cual sirve para evaluar los proveedores de materias primas.

Nombre del Proveedor			
Característica	Calificación	Porcentaje de influencia	Calificación ponderada
Precio	La calificación de 1 a 10 que le otorguemos al producto o servicio que estamos analizando	Porcentaje en que influye la característica para la compra del producto o servicio	Calificación por el porcentaje de influencia
Calidad			
Nivel de servicio			
Imagen corporativa			
Diversidad de productos			
Tiempos de entrega			
Distancia / Comodidad			
Formas de entrega			
Total		0%	0

Tabla 4.7

Calificamos las diversas características y a su vez les otorgamos un porcentaje que implica que tanto nos importa ese rubro para tomar nuestra decisión (Tabla 4.7). Multiplicando esos dos parámetros obtenemos calificaciones parciales, cuya suma será la calificación total del proveedor. Debemos realizar éste ejercicio para cada uno de los proveedores que estemos evaluando, recordando que al tener varios proveedores, tenemos la oportunidad de utilizar otros cuando los principales fallen y de esa manera nunca parar con nuestra operación.

4.2.3 Diseño de la distribución del local

Una buena distribución de planta, es un factor muy importante en la gestión de cualquier empresa. El adecuado acomodo de mobiliario y equipo es esencial para lograr que nuestro proceso se lleve a cabo de acuerdo a las especificaciones requeridas. Con una buena distribución de local lograremos menores recorridos entre los puntos de servicio, menores movimientos de los materiales y una buena imagen corporativa al separa departamentos que deben estar separados (como ejemplo los mostradores de atención de la cocina en un negocio de comida rápida). A su vez, buscamos que nuestro negocio no se convierta en un conjunto desordenado de hombres, mobiliario y máquinas que no alcance y asegure la eficiencia esperada de un sistema organizado.⁵

El realizar un estudio de distribución de planta tiene ciertos objetivos:

- Facilitar el proceso de operación o servicio
- Minimizar el movimiento de los materiales
- Mantener una flexibilidad adecuada (proceso sujeto a cambios)
- Minimizar la inversión en equipos
- Utilización lo más racional posible de los espacios
- Utilización más eficiente de la mano de obra
- Asegurar la eficiencia, seguridad y comodidad de los ambientes de trabajo
- Asegurar el nivel de servicio y calidad para con los clientes

Existen ciertas características que todo local debe tener y aunque en general se utilizan para plantas productivas, manufactureras, algunas de éstas características pueden ser útiles para la disposición de nuestro local.⁵

- Acceso: El libre movimiento de las mercancías hacia adentro y hacia fuera del local es tan importante como el libre movimiento dentro de las instalaciones, deberá pronosticarse el número y dimensiones de las puertas de acuerdo a los equipos y materiales que utilizemos.
- Iluminación: Puede haber requerimientos especiales sobre alumbrado que deban considerarse, como por ejemplo, las lámparas fluorescentes pueden producir un parpadeo irritante y si se usan junto a una máquina giratoria, provocarán un efecto estroboscópico

⁵ Rodríguez Reséndiz, Daniel. Apuntes de Diseño de Sistemas Productivos. Facultad de Ingeniería. Pág. 21

que da la impresión de que la máquina baja su velocidad o se detiene. Algo similar sucede con los equipos de cómputo y tareas repetitivas. Siempre que sea posible es conveniente proporcionar iluminación natural con vista al exterior, por lo que debe evitarse los departamentos encerrados. La práctica recomienda usar al menos un 15% de la superficie del piso en superficie de ventanas. La efectividad de la iluminación puede mejorarse eligiendo colores claros para las paredes y techos y usando colores contrastantes en la planta u los accesorios. Debemos limpiar constantemente las paredes y en general todo el local pues la mugre reduce rápidamente la eficacia de cualquier elemento de alumbrado.

- Ventilación: Debemos procurar que las ventanas proporcionen una ventilación adecuada, lo que se logra al utilizar el 15% sugerido anteriormente. A su vez debemos evitar que las corrientes de aire ocasionen un frío excesivo. Adecuar el local con características de ventilación y calefacción es costoso, por lo que se debe considerar durante la construcción.
- Servicios auxiliares: El gas, agua, electricidad, etc., necesitan estar disponibles en la medida necesaria. Debemos considerar terminales para conectar teléfonos, computadoras, alarma contra robos, etc. Considerar una ruta de evacuación, si es que la gente ocupa un lugar dentro del local y si no hacer que la salida en caso de siniestro sea fácil para los empleados. Todos estos sistemas deben considerarse durante la construcción del local, aunque al rentar un local necesitaremos realizar adecuaciones, dependiendo de la distribución de planta que determinemos.

Existen diversas técnicas que se utilizan sobretodo para distribución de plantas industriales y cuya aplicación resulta en cierto grado complicada, lo que implica un costo mayor por realizar éste estudio. Nosotros podemos analizar la distribución desde dos vertientes: la primera donde no tenemos un local y según nuestro concepto y servicio determinaremos un cierto espacio necesario para buscar un local. La segunda, que va acorde a los requerimientos de éste manual, en la cual debemos adecuar las actividades a desarrollar a un local ya establecido. Se explicarán dos métodos para resolver los problemas de las vertientes anteriores.

- Distribución determinando espacios de operación
 1. Determinar los espacios requeridos por cada actividad del proceso, incluyendo los espacios comunes como son baños, espacios para empleados, etc.

⁶ *Ibid.* Pág. 8-11

2. Determinar relaciones interactividades, es decir, enumerar las actividades que presumiblemente deben estar físicamente juntas y cuáles totalmente separadas. Por ejemplo, en una cocina económica el área de alimentos separada de los baños.
3. Determinar el área total de operaciones adicionando un 15% del espacio para pasillos.⁷
4. Búsqueda de un local con las dimensiones adecuadas.
5. Adecuación del local según las características de nuestro negocio
6. Instalación de la maquinaria, equipo y mobiliario de acuerdo a la geometría del local seleccionado.

- Distribución con un local ya seleccionado

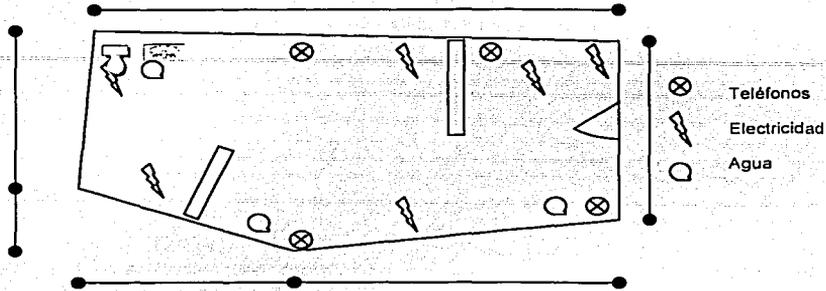
1. Determinación de las medidas y de la geometría exacta del local seleccionado
2. Determinar los espacios requeridos por cada actividad del proceso, incluyendo los espacios comunes como son baños, espacios para empleados, etc.
3. Determinar relaciones interactividades, es decir, enumerar las actividades que presumiblemente deben estar físicamente juntas y cuáles totalmente separadas. Por ejemplo, en una cocina económica el área de alimentos separada de los baños.
4. Adecuar el local de acuerdo a los servicios generales requeridos como agua, luz, teléfonos, etc.
5. Instalar mobiliario, maquinaria y equipo a las características del local seleccionado.

Los dos métodos son muy parecidos, pues su fin es el mismo. El punto fundamental es la adecuación al local seleccionado. Para desarrollar éste punto se requiere utilizar en buena medida la inventiva así como el uso adecuado de los espacios. Debemos considerar que los servicios generales estén a disposición de los equipos que utilicemos, es decir, si un equipo requiere agua, pues que tengamos una toma corriente a un lado de su ubicación.

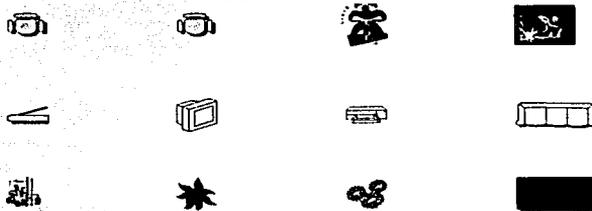
Para realizar la distribución de local más conveniente es recomendable hacer un plano a escala con las dimensiones del local. También hacer dibujos a escala con las dimensiones del mobiliario y equipo que vamos a utilizar. Con los dibujos del mobiliario y equipo podemos jugar con distintas distribuciones hasta obtener la que más nos agrade o la que sea mejor para los fines del negocio. Podemos guiarnos de la siguiente forma:

⁷ Comentario del píc de los apuntes de Diseño de Sistemas Productivos. Daniel Reséndiz. Facultad de Ingeniería.

1. Plano a escala del local identificando paredes, puertas, ventanas, servicios generales, etc.

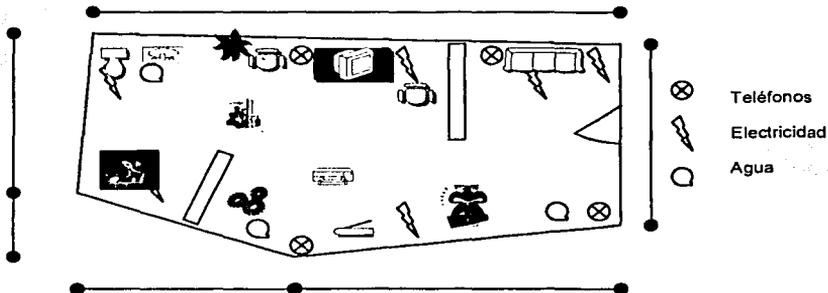


2. Dibujos a escala de mobiliario, maquinaria y equipo.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

3. Realizar diversos acomodos de la maquinaria y equipo encontrando el que mejor se adecue a las necesidades.



4. En caso de necesitar servicios generales extra, debemos diseñar como introducirlos e instalarlos.
5. Instalación de la maquinaria, equipo y mobiliario.
6. Apertura del local.

Con el local ya instalado entonces ya estamos listos para empezar con la operación y solo tendremos que esperar los trámites legales que se tengan que realizar para empezar a operar.

4.2.4 ¿Cómo controlar la operación?

Dicen que la operación sin supervisión no sirve de nada, y eso es cierto. Nosotros como dueños o accionistas de algún negocio, debemos estar al tanto de que las cosas se hagan como debe ser, de tal manera que obtengamos utilidades. Debemos crear puntos de control y supervisión en nuestro proceso, como son control de calidad, ventas, mantenimiento de maquinaria, equipo, mobiliario, recursos humanos (un rubro muy delicado), entre otros.

Debemos introducir controles como son reportes de ventas, reportes de producción, para poder supervisar al personal, pues es muy común que sobretodo en pequeños negocios los empleados ~~intención~~ ~~obtener~~ ganancias personales extra a costa del negocio mismo. Para evitar estos problemas necesitamos una muy buena selección de personal y controlarlos. Los inventarios de productos pueden ser un buen indicador de la situación del negocio, por lo que es necesario tener control de ellos.

Podemos asegurar la calidad de la operación mediante mantenimiento constante de los equipos y capacitación del personal a cargo. Lo que es una realidad es que debemos estar siempre al tanto de todos los pormenores que ocurran en el negocio, pues a fin de cuentas es a nosotros mismos a quienes les importa que sea exitoso. Siempre debemos operar por un tiempo el negocio antes de dejar a alguien mas a cargo, de ésta manera podremos obtener algún indicador de cuánto se produce o vende diariamente y así fijar estándares que fueron comprobados por nosotros mismos.

Los procesos deben revisarse periódicamente y actualizarlos en el caso necesario. Lo mismo debe hacerse con las instalaciones y los equipos. Esto nos asegurará, estar siempre a la vanguardia del sector de negocios que estamos atacando.

Es necesario que diseñemos reportes que nuestros empleados deben llenar constantemente y todos esos formatos deben incluirse en la política de operaciones. Pero lo más importante es que debemos conocer el comportamiento de nuestro negocio. Operándolo por algún tiempo nos daremos cuenta del nivel de ventas que tiene, el nivel de servicio que requiere y de esta forma podremos dejar el negocio en manos de otra persona, exigiéndole los niveles encontrados por nosotros mismos.

4.2.5 Descripción de puestos

El número de empleados que nuestro negocio necesite y la descripción de las actividades que realicen, debe ser integrante de la política de operaciones. El comportamiento que nuestro negocio tenga, va a depender de la calidad del personal que tengamos, por lo que la selección del mismo, debe realizarse de la mejor manera posible y de acuerdo a las necesidades del proceso.

Antes que nada debemos determinar cuál es el personal que necesitamos, lo cuál quedo dicho en el diseño del proceso. Cada actividad tiene que ser realizada, pero una sola persona seguramente será la encargada de varias de las actividades, e inclusive en algunos casos del proceso completo. Como dueños del negocio debemos tener ciertas preferencias en cuanto a valores, experiencia, habilidades, etc. Por eso debemos definir un perfil general del empleado, que seguramente será acorde al concepto del negocio.

Parte esencial en el proceso de elección, es el perfil particular del puesto. Debemos seleccionar edad, sexo, habilidades, etc., que nosotros consideremos necesarios para ocupar la posición que se ofrece. También debemos definir las actividades que se realizarán en el puesto. Es conveniente, aunque se realizará en la administración, incluir características como nivel de estudios, aptitudes deseadas, etc. La tabla siguiente (Tabla 4.8) debe incorporarse en la política de operaciones.

Puesto	Perfil del puesto	Actividades recurrente	Actividades esporádicas
El nombre del puesto que se ofrece	Las características que se necesitan para ocupar el puesto como son edad, sexo, experiencia, grado de estudios, etc.	Las actividades que se deben realizar diariamente	Actividades que se realizan de vez en cuando como pueden ser reportes o evaluaciones mensuales, mantenimiento, etc.

Recursos humanos necesarios
Tabla 4.8

La elección debe estar basada en éste análisis de personal, pero también existen aspectos administrativos y legales que deben tomarse en cuenta, por lo que ésta es solo la primera parte del proceso de selección de personal.

4.3 ¿Cómo presentar la Política de Operación y Servicio?

Al igual que el Estudio de Mercado, el Estudio de Operación debe ser presentado a los inversionistas para obtener recursos necesarios para la puesta en marcha. Aún en caso de no necesitar los recursos financieros, necesitamos tener políticas de operación, las cuáles deben tener un formato agradable además de entendible, para operar en caso de contingencia.

De esta forma, la política debe contener el proceso de operación. Nosotros ya establecimos un proceso y desarrollamos el diagrama del mismo, pues éste diagrama debe incluirse en la política de operación, junto con la descripción del proceso. El poner el mapa de proceso, puede ayudar a hacer más digerible el mismo, aunque sería mejor que lo reserváramos para presentaciones orales y breves. Podemos incluir los cronogramas y demás tablas aunque no es necesario.

Los estudios para selección de proveedores que realizamos deben integrarse en la política, declarando los mejores proveedores, los peores y la razón por la que escogimos un proveedor en lugar de otro. Es importante mencionar los precios de cada uno de los equipos, materia prima, mobiliario, etc., pues el estudio financiero necesitará esos datos para desarrollar su costeo y así junto con mercadotecnia fijar el precio de venta.

Debemos incluir un plano donde se muestre el Lay Out que diseñamos. El plano debe contener todas las medidas, tanto del local como del mobiliario, se debe identificar claramente cada uno de los departamentos del negocio y el mobiliario que exista en cada uno de ellos, así como la ubicación de tomas de electricidad, agua, teléfono, gas y alguna otra necesaria para nuestro proceso.

Los formatos de reportes de producción y ventas que diseñamos deben formar parte de la política de operaciones, así como los puntos de control que incluiremos en nuestro proceso y el mantenimiento que nuestro local, equipo y mobiliario necesite.

Los perfiles de los empleados que necesita el negocio deben incluirse junto con la tabla que indica las características de cada una de esas plazas. Las preferencias generales (valores y principios del emprendedor) deben incluirse siempre y cuando añadamos la justificación a esas preferencias.

Junto con los resultados de los demás estudios el Estudio de Operación formará parte de la carpeta ejecutiva o del plan de negocios, que nos llevará a la constitución y creación de nuestro negocio.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

¿CÓMO APLICAR LA MERCADOTECNIA?

5.1 ¿Qué es Mercadotecnia?

Parte fundamental de una empresa, un negocio o cualquier actividad comercial, son los clientes y sus necesidades. De acuerdo a estas necesidades debemos diseñar todas nuestras estrategias de venta, distribución, operación, etc. Para llevar a cabo la venta del producto o servicio, es necesario que las personas conozcan los mismos así como sus ventajas contra la competencia y las características que acomodan a sus necesidades. Mediante el Estudio de Mercado, hemos determinado ya las características y preferencias de consumo de nuestros clientes potenciales; ahora con la ayuda de algunas técnicas de mercadotecnia, podremos poner en contacto a nuestros productos o nuestros servicios con esa clientela potencial, logrando de este modo que se conviertan en clientes cautivos. A su vez, también se procurará incentivar el consumo de los clientes cautivos de manera que las ventas se incrementen, si bien incentivadas por un concepto acertado, en la zona geográfica, económica y social adecuada, también apoyada por una buena cadena de comunicación entre los productos y servicios y las personas que los pueden utilizar.

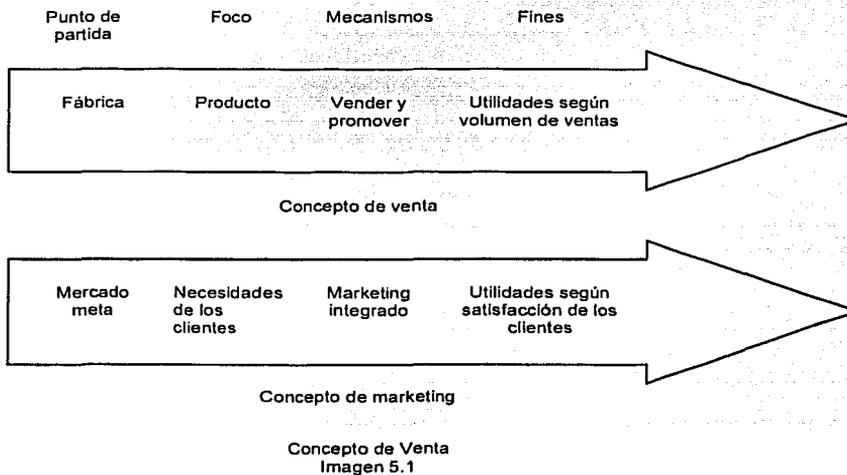
El concepto de Mercadotecnia ha cambiado con los años. En un principio se basaba en los productos que se fabricaban, después en las ventas. La tendencia actual es mirar hacia las necesidades de los clientes. De entre las diversas definiciones de mercadotecnia podemos distinguir entre una definición social y una gerencial. Una definición social indica el papel que el marketing desempeña en la sociedad. Un mercadólogo dijo que el papel de la mercadotecnia es "*proporcionar un nivel de vida más alto*". De ésta forma podemos decir que la mercadotecnia es un proceso social a través del cual individuos y grupos obtienen los que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros.¹

¹ Kotler, Philip. Dirección de marketing. Pearson Educación, México, 2001. Ed. Prentice Hall. Pág. 8

En cuanto a una definición gerencial, el marketing a menudo se ha definido como "el arte de vender productos". Sin embargo, muchos se sorprenden al enterarse de que la parte más importante del marketing no es vender. Vender es solo la punta del iceberg del marketing. Peter Drucker, un importante teórico en administración, lo expresa así:

*Suponemos que siempre habrá cierta necesidad de vender, pero el objetivo del marketing es volver superflua la actividad de vender. El propósito del marketing es conocer y entender al cliente también que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. En teoría, el resultado de la mercadotecnia debe ser un cliente listo para comprar. Lo único que se necesita, entonces, es poner a su disposición el producto o servicio.*²

Es cierto que con las ventas logramos que nuestro negocio siga adelante, pero también los es que los consumidores son quienes generan esas ventas. En la medida que seamos capaces de generar la necesidad de comprar nuestros productos o servicios a nuestros clientes, seremos capaces de vender. De ésta forma nuestros esfuerzos deben ir encaminados a satisfacer las necesidades de los clientes, generar necesidades en ellos y procurar satisfacerlas con nuestros mismos productos y servicios. La forma de integrar el concepto de venta ha cambiado de tal forma que ahora estas se vislumbran hacia la satisfacción del cliente (Imagen 5.1).³



² Druker, Peter. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Nueva York, 1973. Pág. 64-65

En este mismo sentido la American Marketing Association ofrece la siguiente definición de los que es la mercadotecnia:

*Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y las organizaciones.*⁴

Podemos decir entonces que la mercadotecnia debe poner en las manos de los consumidores los productos y los servicios que ofrecemos, de tal forma que los clientes estén dispuestos a comprar y que además nuevos clientes se incorporen a nuestro mercado. Mientras que la venta se concentra en las necesidades del vendedor, el marketing en las necesidades del comprador. La venta se obsesiona con la necesidad que tiene el vendedor en convertir su producto en dinero; el marketing con la idea de satisfacer las necesidades del cliente por medio del producto y todo el cúmulo de cosas asociadas a su creación, entrega y consumo final.⁵

La mercadotecnia utiliza diversas técnicas que se han desarrollado conforme el concepto de la misma evoluciona. Podemos encontrar técnicas muy complejas donde se involucran campañas de publicidad en medios masivos y otras características complejas, pero también existen algunos métodos sencillos y de fácil aplicación que ajustan perfectamente con los micro y pequeños negocios que éste manual puede evaluar. A continuación se explican algunas de éstas técnicas, la forma de aplicarlas y la manera de medir los resultados que pueden tener.

³ Ver figura 4.1

⁴ Bennett, Peter D. Dictionary of marketing terms. Chicago, 1995.

⁵ Levitt. Marketing Myopia. Pág. 50

5.2 ¿Cómo aplicar la mercadotecnia a micro y pequeños negocios?

Cuando escuchamos el término mercadotecnia es muy común que nos imaginemos anuncios en la televisión, espectaculares e las principales vías de comunicación o anuncios en radio. Eso es correcto, pues es una forma de utilizar la mercadotecnia, sin embargo lo anterior son medios masivos, por lo regular de gran costo y que seguramente nuestro negocio no puede costear, además de que al utilizarlos no impactamos directamente al mercado que realmente puede comprarnos. Existen muchas otras alternativas, mucho más sencillas y que aplican de manera efectiva a nuestro tipo de negocios. Para conocer y entender estas aplicaciones de la mercadotecnia debemos conocer primero algunos conceptos como son el ciclo de vida del producto, la imagen corporativa y las 4 P's de la mercadotecnia. Al conocerlos podremos ubicar nuestro producto o servicio en la situación pertinente de tal forma que podamos utilizar las técnicas adecuadas para poner en manos del cliente nuestros productos y nuestros servicios y así satisfacer sus necesidades.

5.2.1 Ciclo de vida del producto

Toda empresa o negocio pasa por ciertas etapas con respecto a su evolución como tal. Esas etapas están definidas de acuerdo al comportamiento de los productos o servicios que cada empresa ofrece. Es indispensable identificar las características en que se encuentra cada uno de nuestros productos o servicios para de esta forma determinar el curso de acción a seguir con ese mismo producto o servicio. En negocios pequeños, como los que éste manual puede evaluar, el ciclo de vida funciona de acuerdo a las características generales del negocio así como a la respuesta del entorno ante la existencia del mismo. Decir que un producto o servicio tiene un ciclo de vida es afirmar cuatro cosas:

- Los productos tienen una vida limitada
- Las ventas de los productos pasan por etapas bien definidas, cada una de las cuales presenta diferentes retos, oportunidades y problemas para el que los vende
- Las utilidades suben y bajan en las diferentes etapas del ciclo de vida del producto

- Los productos requieren diferentes estrategias de mercadotecnia, financieras, de fabricación, de compras, recursos humanos en cada etapa de su ciclo de vida.

En el ciclo de vida de un producto intervienen cuatro etapas, que son la introducción, el crecimiento, la madurez y el decrecimiento. Cada una de estas etapas tiene una serie de herramientas que se utilizan como medios de publicidad, promoción y ventas así como de la producción y operación misma. La siguiente figura (Imagen 5.2)⁶ nos muestra el comportamiento de las ventas y las utilidades de acuerdo a la etapa del producto mientras transcurre el tiempo de vida y las características que tiene cada una de las etapas del ciclo de vida del producto.⁷

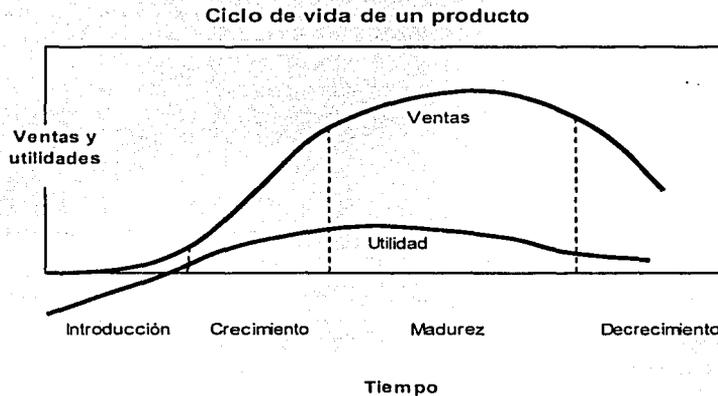


Imagen 5.2

1. Introducción: Período de crecimiento lento de las ventas a medida que el producto se introduce en el mercado. No hay utilidades en esta etapa debido a los altos gastos en que se incurre por la introducción de nuestro producto o servicio. Es el momento en que se lanza el producto bajo una producción y programa de comercialización. Los altos costos en que se incurre son debido a las necesidades de informar a los consumidores

⁶ Kotler, Philip. Dirección de marketing. Pearson Educación, México, 2001. Ed. Prentice Hall. Pág. 303-305

potenciales sobre el producto o servicio, estimular la prueba del producto o servicio y lograr la distribución adecuada, en su caso. Las características más importantes de esta etapa son:

- Pocos competidores
 - Distribución reducida
 - Conservación de la demanda principal
2. Crecimiento: Periodo de rápida aceptación por parte del mercado y considerable mejora en las utilidades. Se caracteriza por:
- Aumento de la competencia
 - Manejo de calidad de los productos y servicios
 - Métodos de producción en línea
 - Mejores canales de comunicación y distribución
 - Mayor promoción
3. Madurez: Periodo en que se frena el crecimiento de las ventas porque el producto ha alcanzado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o bajan debido al aumento en la competencia. En esta etapa las tácticas de mercadotecnia y la imagen del negocio son bien conocidas, así como también los son los clientes, quienes además son leales.
4. Decrecimiento: El momento en que las ventas muestran una curva descendente y las utilidades sufren erosión. Los productos o servicios pasan de moda ya que los nuevos inician su ciclo.

Para cada una de las cuatro etapas anteriores, existen ciertas estrategias genéricas que han sido probadas con anterioridad y que nos dan una guía de que curso de acción tomar en la comercialización de nuestro producto o servicio.⁸

- Estrategias en la etapa de introducción:

⁷ Castillo V, Julieta. Estrategias de Mercadotecnia. Leído en www.unamosapuntes.com

⁸ Kotler, *Op Cit.* Pág. 306-313

- Descremado rápido: El producto nuevo se lanza con un precio alto y un alto nivel de promoción. Tal estrategia tiene sentido cuando una buena parte del mercado potencial no tiene conocimiento del producto o servicio. Los que se enteran del producto o servicio están ansiosos por tenerlo y pueden pagar el precio que se pide; además la empresa enfrenta una posible competencia y quiere crear preferencia por su marca.
- Descremado lento: El producto nuevo se lanza con un precio alto y poca promoción. Tal estrategia tiene sentido cuando el mercado potencial no es muy grande; casi todo el mercado tiene conocimiento del producto, los compradores están dispuestos a pagar un precio alto y la competencia no es inminente.
- Penetración rápida: El producto se lanza con un precio bajo y gastando mucho en promoción. Tal estrategia tiene sentido cuando el mercado es grande y no tiene conocimiento del producto, la mayoría de los compradores son sensibles al precio, la competencia potencial es intensa.
- Penetración lenta: El producto se lanza con un precio bajo y poca promoción. Tiene sentido cuando el mercado es grande y sabe bien que existe el producto, es sensible al precio y puede existir algo de competencia en el futuro.

Para los micro y pequeños negocios que evaluaremos, es probable que utilicemos una estrategia de penetración, pudiendo ser rápida o lenta, pero debemos seguir siempre la estrategia de precios que nuestra clientela potencial soporte. Ya tenemos varios datos de las costumbres de compra del mercado que queremos impactar, pues los obtuvimos en el estudio de mercado. Es importante reconocer que ante un producto o servicio innovador, seremos los primeros en ofrecerlo, de tal forma que para cuando tengamos competencia, nosotros ya tenemos clientes cautivos y ya estamos desarrollando el negocio obteniendo ganancias.

- Estrategias en la etapa de crecimiento
 - Mejorar la calidad del producto, añadir nuevas características o mejorar el estilo
 - Añadir nuevos modelos y productos, mejorar el servicio.
 - Ingresar en nuevos segmentos de mercado
 - Ampliar la cobertura de distribución
 - Cambiar o mejorar la publicidad
 - Bajar los precios para atraer al siguiente nivel socioeconómico de compradores

- Estrategias en la etapa de madurez

En esta etapa, con el tiempo tendremos a la mayoría de los clientes potenciales. El tiempo que dure esta etapa es muy variable y puede ser de unos meses hasta de decenas de años. Probablemente ya tendremos una competencia más evolucionada, por lo que nuestras estrategias pueden ir dirigidas a captar los clientes de la competencia. También podemos encontrar otros usos de nuestro negocio, por ejemplo una cocina económica que funja como cafetería en las tardes. Mediante la modificación de algunos de nuestros productos o servicios podremos iniciar quizás otro ciclo de vida. Probablemente sea tiempo de algún recorte de precios ya que los gastos de publicidad no serán ya grandes.

- Estrategias en la etapa de decrecimiento⁹

- Incrementar la inversión de la empresa (para dominar el mercado o fortalecer su posición competitiva)
- Mantener el nivel de inversión de la empresa hasta que se resuelvan las incertidumbres que rodean al negocio
- Reducir selectivamente el nivel de inversión, desechando grupos de clientes no rentables, al tiempo que se fortalece la inversión en los nichos lucrativos
- Cosechar ("ordeñar") la inversión de la empresa para recuperar efectivo rápidamente
- Desinvertir el negocio con rapidez disponiendo de sus activos de la forma más ventajosa posible.

En la tabla 5.1 podemos encontrar un resumen de las características de cada etapa así como de las estrategias de mercadotecnia que se deben utilizar (estas estrategias están basadas en un concepto que llamaremos las 4 P's de la Mercadotecnia y que se analizará a detalle en un apartado posterior de éste mismo capítulo).

⁹ Rudie Barriga, Kathryn. Strategies for declining industries. Journal of Business Strategy, 1980. Pág. 27

Características del ciclo de vida

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decrecimiento
Características				
Ventas	Ventas bajas	Ventas en rápido crecimiento	Ventas máximas	Baja en las ventas
Costos	Costo alto por cliente	Costo medio por cliente	Costo bajo por cliente	Costo bajo por cliente
Utilidades	Negativas	Utilidades en aumento	Utilidades altas	Utilidades a la baja
Clientes	Innovadores	Adoptadores tempranos	Mayoría media	Rezagados
Competidores	Pocos	Número creciente	Número estable que comienza a bajar	Cada vez menos
Objetivos de Marketing	Crear conciencia y prueba del negocio	Maximizar la participación en el mercado	Maximizar utilidades defendiendo la participación de mercado	Reducir los gastos y ordeñar la marca
Estrategias				
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones de producto, servicio, garantía	Diversificar marcas, artículos	Descontinuar modelos débiles
Precio	Usar un plus de costo	Precio para penetrar en el mercado	Precio para igualar o mejorar a los competidores	Recortar precio
Distribución	Construir distribución selectiva	Construir distribución intensiva	Construir distribución más intensiva	Volverse selectivos
Publicidad	Crear conciencia del producto entre adoptadores tempranos y distribuidores	Crear conciencia e interés en el mercado masivo	Acentuar diferencias y beneficios de la marca	Reducir al nivel necesario para retener a clientes leales
Promoción de ventas	Promoción de ventas intensa para incitar a la prueba del producto	Reducir para aprovechar la alta demanda de los consumidores	Aumentar para fomentar el cambio a la marca	Reducir al nivel mínimo

Tabla 5.1

Al iniciar un negocio para nosotros éste se encuentra en la etapa de introducción, sin embargo puede ser que el producto o servicio que comercializamos se encuentre en otra etapa, por lo que debemos analizar esa circunstancia para determinar el curso de acción que tomaremos y las estrategias y técnicas que aplicaremos.

Pero para entender completamente las estrategias anteriores debemos analizar primero ciertas características como son la imagen corporativa y las 4 P's de la mercadotecnia.

5.2.2 La Imagen Corporativa

Todo negocio necesita tener algunas características de tipo estético con las cuales los clientes identifican al mismo. Puede ser el nombre, el logotipo, el mobiliario, el tipo de servicio, etc. En un sentido más amplio, la imagen corporativa la componen todos los elementos que involucran a la empresa, sin embargo, la impresión que tienen los clientes de nuestro negocio, esta dada por

algunos factores como la limpieza de nuestro local, lo atractivo de nuestro logotipo, etc. Es decir podemos tener la mejor y más moderna operación, pero si el trato al cliente es malo, entonces nadie va a comprar; podemos tener la mejor calidad en nuestros productos pero el local tiene mal aspecto, nuestro negocio no tiene nombre y no está pintado por fuera, entonces nadie nos va a comprar.

Las grandes corporaciones utilizan despachos de imagen y publicidad para desarrollar su imagen, pues saben de la importancia de ésta. Aunque importante sin duda, en nuestros casos nosotros mismos debemos obtener esta imagen, es decir, de acuerdo al concepto de negocio que desarrollamos en un principio y apoyados por el Estudio de Mercado, tenemos los elementos necesarios para desarrollar los puntos clave que atraerán a nuestra clientela.

- Nombre: En los micro y pequeños negocios es muy común que el nombre del negocio no figure como parte esencial del mismo. Suele ponerse nombres de algún miembro de la familia o nombres genéricos como "La Tiendita". En algunas ocasiones y como estrategia para atraer por primera vez a los clientes, algún nombre que refiere a personajes o situaciones famosas, relacionadas con la actividad que desempeñamos, puede ser bueno. Debemos tener cuidado de no utilizar nombres que están patentados, teniendo en cuenta que el Nombre del negocio no necesariamente es la Razón Social del mismo (Se tocará el tema en un capítulo posterior).
- Local: Éste debe tener todos los servicios sanitarios necesarios además de tener la limpieza como una prioridad. La decoración debe ser atractiva al cliente y acorde tanto con el concepto de negocio como con el estudio de mercado y las necesidades de los clientes. Las paredes deben estar pintadas de acuerdo a la actividad y las decoraciones que se tengan deben ir acorde la misma actividad que desarrollamos.
- Servicio: Se debe cuidar en todo momento que la calidad de servicio a cliente sea la adecuada, siempre teniendo en cuenta las necesidades detectadas en el Estudio de Mercado.
- Logotipos: Éstos dependen de la creatividad personal y nuestros deseos. Al igual que el nombre pueden ser imágenes que tienen algún significado para el emprendedor. Si no somos buenos dibujantes o queremos un símbolo muy complicado, es conveniente contratar a algún diseñador, para que realice los dibujos necesarios. Lo mejor es optar por algún diseño sencillo, el cual contenga el nombre del negocio, que a su vez hace alusión a la actividad propia.

5.2.3 Las 4 P's

La mercadotecnia tiene diversas herramientas que utiliza para atraer al mercado meta y para conocerlo. El conjunto de esas herramientas se les conoce como mezcla de marketing. McCarthy clasificó estas herramientas en cuatro grupos amplios a los que llamo las "4 P's" de mercadotecnia y que son: producto, precio, plaza y promoción.¹⁰ Cabe señalar que las cuatro P's representan la perspectiva que tiene la parte vendedora, de las herramientas del marketing y de como pueden influir en los compradores. Desde el punto de vista del cliente, cada herramienta de marketing está diseñada para proporcionar un beneficio al cliente. De esta forma las cuatro P's para la parte vendedora, deben tener una contraparte, que llamamos las 4 C's (Tabla 5.2).¹¹

4 P's	4 C's
Producto	Solución para el cliente (customer solution)
Precio	Costo para el cliente
Plaza	Conveniencia
Promoción	Comunicación

4 P's vs 4 C's
Tabla 5.2

Los negocios ganadores serán aquellos que puedan satisfacer las necesidades del cliente en forma económica y cómoda con una comunicación eficaz. Podemos determinar estrategias de acuerdo a cada una de las cuatro P's, pues cada una de ellas tiene ciertas variables que son interesantes y las cuales podemos atacar de tal manera que nuestro impacto con los clientes sea mayor. Para alcanzar a nuestro mercado meta, debemos atacarlo considerando todos los aspectos de nuestro negocio y en el caso de la mercadotecnia, estos aspectos están representados por las 4 P's. Aunque en capítulos anteriores ya establecimos las condiciones de algunos de ellos, como son el producto y la plaza, a lo largo de la vida del proyecto se deberán establecer algunos cambios, que deben ser considerados como estrategias de mercadotecnia, aunque la parte esencial se halla establecido con anterioridad e incluso desde el concepto mismo del negocio. La figura siguiente muestra los componentes mercadológicos de cada una de las 4 P's de mercadotecnia.¹²

¹⁰ McCarthy E. Jerome. Basic Marketing: A Managerial Approach. Homewood, IL, 1996. Pág. 413

¹¹ Lauterborn, Robert. New Marketing Litany. E.U. 1990.

¹² Kotler. Op Cit. Pág. 15



Imagen 5.3

De acuerdo a la Imagen 5.3, podremos aplicar algunas estrategias para cada uno de los elementos de nuestra Mezcla de Marketing. Recordemos que las estrategias no solo dependen de la Mezcla de Marketing, sino también del ciclo de vida de los productos, por lo que la decisión de llevar a cabo alguna de ellas, deberá tomarse en conjunto. Algunas estrategias son:¹³

- **Estrategias con respecto al producto**

Como ya vimos con anterioridad, los productos o servicios que se ofrezcan es uno de los puntos más importantes, ya que si estos no satisfacen las necesidades o preferencias de los consumidores, entonces fracasarán. Alguna de las estrategias que podemos aplicar son:

¹³ Castillo V, Julieta. Estrategias de Mercadotecnia. Leído en www.unamosapuntes.com

- Mejorar la calidad del producto o servicio: Utilizar mejores materias primas para elaborar el producto y aumentar la calidad en el servicio ya sea mediante personal especializado, capacitación al personal ya existente.
 - Perfeccionar los valores del producto o servicio: aumentar el número de beneficios reales o psicológicos del producto para el consumidor.
 - Renovar o afinar el estilo: rediseñar los empaques de nuestros producto y modificar en cierto grado la imagen corporativa. Introducir la utilización de uniformes para el personal, etc.
 - Eliminación de un producto o servicio: Cuando el producto o servicio en juego no genera las utilidades deseadas y se convierte en una carga para todos los demás rubros del negocio, en muchas ocasiones es mejor dejarlo morir y eliminarlo de nuestra lista
 - Introducción de nuevos productos o servicios: Por ejemplo el iniciar con servicio de fotocopiado en un Café Internet o teléfonos públicos en una tienda de abarrotes.
-
- **Estrategias con respecto al precio**

Hasta el momento no hemos fijado el precio de nuestro producto, sin embargo podemos mencionar que estrategias tomar para acercar a nuestro mercado. El precio de nuestro producto o servicio es fijado entre el área de mercadotecnia y el área financiera, pues intervienen proyecciones de ventas, costos y gastos (que el área financiera determina de acuerdo al presupuesto de cada área) y las preferencias de consumo, como el precio que está dispuesto a pagar nuestro mercado meta (lo que define la mercadotecnia). Algunas de las estrategias que podemos utilizar son:

- Descuentos: Aplicar disminuciones de precios por ocasiones específicas y a determinados productos o servicios. Por ejemplo, si compras tres veces en la cuarta solo pagas la mitad.
- Crédito: Aplicar periodos de pago, de acuerdo a la clientela que tengamos. Es buena opción cuando tenemos plenamente identificada a nuestra clientela. Por ejemplo, una cocina económica en zona de oficinas y que da servicio a muchos de los empleados de las mismas.
- Disminución de precios: Reducir el precio de los productos y servicios que ofrecemos. Es buena opción cuando tenemos prácticamente acaparado el mercado y los gastos de publicidad se reducen.

- **Estrategias de promoción**

Los elementos más importantes que se incluyen en la estrategia promocional dentro de una organización comercial, industrial o de servicios son:

Publicidad

Venta personal

Envase y empaque

Promoción de ventas

La promoción de ventas es dar a conocer los productos de forma directa y personal, además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto a vendedores o consumidores; este esfuerzo de ventas no es constante como en el caso de la publicidad.

También se emplea con el objeto de lograr aumentos inmediatos de ventas. Cuando la empresa usa la publicidad o la venta personal, normalmente lo hace de forma continua o cíclica; pero el empleo de los sistemas de promoción de ventas por parte del responsable de mercadotecnia suele ser de índole irregular y su resultado es inmediato.

- ***Diferencia entre promoción y publicidad***

La promoción de ventas frente a la publicidad es menos enajenante y lo que ofrece tiende a satisfacer las necesidades de los clientes. Mediante la promoción de ventas se informa sobre el uso o nuevos usos del producto, se recuerda periódicamente la existencia de éste y, lo más importante, se persuade de las capacidades del producto para satisfacer las necesidades del consumidor.

La publicidad sin el apoyo de la promoción de ventas no tendría los mismos resultados, pues todo el esfuerzo que se hiciera en la publicidad se desperdiciaría si no se lograra un contacto más directo y cercano tanto con el distribuidor como con el consumidor.

Objetivos:

- Estimular las ventas de productos establecidos
- Atraer nuevos mercados

- Ayudar en la etapa de lanzamiento del producto
 - Dar a conocer los cambios en los productos inexistentes
 - Aumentar las ventas en épocas críticas
 - Ayudar a los detallistas atrayendo más consumidores
 - Obtener ventas más rápidas en productos en su etapa de declinación y de los que se tiene todavía mucha existencia.
-
- **Tipos de estrategias de promoción de ventas**

Cuando las características del producto con respecto a las de la competencia son casi idénticas, las estrategias de promoción de ventas son utilizadas para ganar mercado dentro del público consumidor y además obtener un volumen de ventas.

Existen dos grupos de estrategias promocionales según los tipos de público hacia el cual van dirigidos.

1. **Estrategias para consumidores:** se trata de motivar el deseo de compra de los clientes para que adquieran un producto o servicio.
 - Premios
 - Cupones
 - Reducción de precios y ofertas
 - Muestras
 - Concursos y sorteos
2. **Estrategias para los comerciantes y distribuidores:** se emplean para estimular a los revendedores a trabajar y comercializar en forma agresiva un producto específico.
 - Exhibidores
 - Vitrinas
 - Demostradores

Estrategia para consumidores

PREMIOS

Su objetivo principal es convencer al cliente de comprar un determinado producto en el momento mismo en que lo ve. Cualquier que sea el tipo de premio de que se trate, siempre deberá parecer irresistible a los ojos del consumidor.

Un premio es una pieza de mercancía que se ofrece a un cierto costo para la empresa o para el cliente que compra un artículo en particular.

También pueden ser utilizados para acostumbrar a los consumidores a adquirir los tamaños más grandes de un producto.

Tipos de premios:

- Autorredimibles
- Premios gratis
- Mediante estampillas

CUPONES

Atraen tanto a los consumidores como a los distribuidores. Uno de los principales objetivos de los cupones es atraer a los consumidores hacia determinado producto y hacia una tienda específica ofreciendo un cierto límite de tiempo.

Los cupones atraen al cliente hacia el producto en oferta para ser adquirido cuanto antes. Estos cupones equivalen a dinero y son aceptados como efectivo por los comerciantes, los cuales los cambian con los fabricantes para recuperar su valor.

REDUCCIÓN DE PRECIOS Y OFERTAS

Este tipo de estrategias se utiliza para motivar a los consumidores y volverlos leales a una marca determinada, pero hay que tener cuidado ya que el abuso de ellas puede perjudicar la imagen del producto.

Reducción de precios: este tipo de estrategia promocional ofrece a los consumidores un descuento de cierta cantidad de dinero sobre el precio regular de un producto; el monto de la reducción se anuncia en la etiqueta o en el paquete.

Estas promociones atraen a los consumidores a través del precio y de esta manera el fabricante esta dando implícitamente una razón para que el consumidor compre el producto en le momento en que este viendo la promoción.

Ofertas: las ofertas van ligadas a las reducciones de precios y son sinónimo de compras de dos o más productos al mismo tiempo con un precio especial.

Los ejemplos más comunes de ofertas son:

- Dos por el precio uno
- Tres por el precio de dos
- Compre uno y reciba otro gratis
- Compre uno y reciba el otro a mitad de precio

Este tipo de ofertas requieren de un empaque especial en el que este unidos los productos o de una bolsa con la información necesaria acerca del producto y de la oferta.

MUESTRAS

Las muestras son una estrategia de promoción de ventas en la que el producto en sí es el principal incentivo. Es una manera de lograr que un el cliente pruebe el producto ya sea gratis o mediante el pago de una suma mínima con el objeto de que use y conozca el producto y de esa forma, el cliente lo comprará por voluntad propia; básicamente el éxito del producto depende de su naturaleza. Si un artículo cuenta con ventajas que son inmediatamente perceptibles, la utilización de muestras como estrategia promocional será la adecuada.

Tipos de muestras:

- Muestra dentro del empaque
- Muestras de puerta en puerta
- Muestras por correo
- Muestras en las tiendas

CONCURSOS Y SORTEOS

Los concursos y sorteos son estrategias promocionales en las que el incentivo principal para el consumidor es la oportunidad de ganar algo con un esfuerzo e inversión mínimos.

Los sorteos ofrecen a los consumidores emoción y diversión, además de que con un esfuerzo mínimo pueden obtener premios varios; los concursos requieren de cierto esfuerzo por parte del consumidor, pero éste participa de algo que le agrada, en ocasiones pone a prueba su talento. Al elegir los concursos y los sorteos como estrategia promocional, se le da un toque emocionante a la

campaña promocional. Además, su costo es relativamente bajo y que los premios son repartidos entre un gran número de participantes de los cuales solamente unos cuantos serán ganadores; mientras tanto, la marca estará logrando un mayor reconocimiento entre el público consumidor.

Estrategias para comerciantes y distribuidores

EXHIBIDORES

Su propósito es lograr que los consumidores compren los artículos que se encuentran en exhibición, por lo que es importante que vean los exhibidores cuando estén comprando.

Tipos de exhibidores:

- **Anuncios exteriores:** son los mejores medios para identificar una producción y un establecimiento.
- **Aparadores:** sirven para dar a conocer los beneficios que proporciona un producto, su empleo y presentación.
- **Cartullinas:** es otra forma de llamar la atención del consumidor y pueden aplicarse de distintas formas; se usa con mayor frecuencia en las tiendas de autoservicio.

Estos medios permiten a los consumidores identificar los productos y además les ayudan a localizar más fácilmente un producto entre los de la competencia.

VITRINAS O APARADORES

Clases de aparadores:

- **Aparadores cerrados:** este tipo de aparador está separado completamente del interior del establecimiento; esta separación se hace por medio de un entrepaño completo colocado en el fondo del aparador.
- **Aparadores semicerrados:** este aparador tiene medio tabique de fondo; este estilo permite que el cliente alcance a ver el interior de la tienda por encima de la mercancía.
- **Aparadores abiertos:** este tipo de aparador no tiene fondo, lo que permite que el cliente vea directamente el interior de la tienda.

DEMOSTRADORES

Para los comerciantes representan un medio importante para atraer la atención hacia un producto; para muchos productores lo mejor es demostrar como se usa.

Los demostradores son proporcionados por los fabricantes. Algunos son permanentes, pero la mayoría van de tienda en tienda permaneciendo por lo regular hasta dos semanas en cada establecimiento.

Los demostradores son pagados por los fabricantes o son proporcionados por alguna agencia especializada en el manejo de demostradores.

Lo más importante es que convengan a los consumidores del uso efectivo del producto; ejemplos de artículos que se promueven de esta manera son: cosméticos, artículos para el hogar, etc.

- Canales de promoción

Los canales de promoción más adecuados para negocios micro y pequeños son los más sencillos y contamos con el volanteo, correo directo, distribución de propaganda en punto. Dependiendo de la zona geográfica de impacto que tenga nuestro negocio, debemos planificar las estrategias, es decir, una tienda de abarrotes podrá utilizar volantes en su rango de influencia que es de 10 calles a la redonda.

Volanteo: Refiere a la acción de repartir aleatoriamente propaganda que puede ser información sobre el negocio, cupones de descuento, información sobre ofertas, etc. Es muy utilizado en cualquier tamaño de negocios, pero sobre todo en giros comerciales y no productivos. Un diseño llamativo de volantes, independientemente de la información que contengan, es de suma importancia, pues debe ir acorde con la imagen corporativa del negocio. La distribución de los mismos puede realizarse casa por casa, a los automovilistas, a los peatones y es un medio de publicidad barato además de efectivo.

Correo directo: Implica la personalización de propaganda de tal forma que el cliente reciba información personalizada, que le interesa. Con esto aumentamos la probabilidad de compra del mismo, pues el impacto es mayor, además de crear un sentimiento de trato personalizado en el cliente. Se necesita tener una base de datos con los datos de nuestros clientes y por lo general se utiliza para reforzar la lealtad de los mismos. Se ha generado una rama especial de la mercadotecnia que estudia estos casos y que se llama Mercadotecnia Directa.

Distribución en punto de venta: La propaganda se reparte a los clientes que ya compran en nuestro negocio. Se trata de promociones, descuentos e incentivos para que esos clientes consuman aún más.

Para relacionar el ciclo de vida de un producto con las distintas estrategias de mercadotecnia, la tabla siguiente muestra algunas estrategias a tomar dependiendo de la etapa en que se encuentre el negocio. Es importante recordar que al introducir un producto o servicio, es necesario que los consumidores lo conozcan, por lo que las estrategias de promoción deben ser tomadas muy en cuenta, además de destinar buena parte del presupuesto a ellas (Tabla 5.3).

Ciclo de vida contra estrategias

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Decrecimiento
Estrategias	Volanteo	Volanteo	Concursos	Cambio de productos o servicios
	Mantas Cupones de descuento por apertura	Premios Cupones de descuento	Sorteos Correo directo (en su caso)	Desinversión
	Promociones por apertura	Mejorar la calidad y el servicio	Reducción de precios	Muerte del negocio
	Muestras		Extenderse geográficamente	

Tabla 5.3

5.2.4 Mercadotecnia directa

La mercadotecnia directa es una actividad que las empresas han venido utilizando desde hace mucho tiempo. El punto esencial es mantener una relación estrecha con cada uno de los clientes, no importando si son tres o dos millones. En un principio, cuando los medios para tener esa relación eran manuales, la mercadotecnia directa no era muy conveniente pues los procesos que involucraba eran lentos y costosos. Sin embargo, con el avance de la tecnología, ahora es posible mantener contacto con miles de personas con un mínimo esfuerzo, razón muy atractiva para utilizarla como medio de promoción. La Asociación de Mercadotecnia Directa (DMA) la define como un sistema de marketing interactivo que utiliza uno o más medios publicitarios para lograr una respuesta mensurable y/o una transacción en cualquier lugar.¹⁴ Es importante hacer notar que con la mercadotecnia directa tenemos la posibilidad de medir la respuesta exacta de nuestra campaña, a diferencia de los medios masivos.

¹⁴ www.the-dma.org

Punto clave para realizar mercadotecnia directa es una base de datos de clientes. No es muy común que los micro y pequeños negocios tengan una base de datos de sus clientes, sin embargo en los casos donde se pueda obtener, podemos aplicarla.

Dentro de la Mercadotecnia Directa podemos identificar diversa técnicas empleadas como son:

- Venta cara a cara: Es la forma más antigua de mercadotecnia directa. Se trata de la realización de un trabajo de campo con respecto a las ventas. Podemos encontrar ejemplos tales como la venta de cosméticos o artículos de cocina.
- Correo directo: Implica enviar una oferta, anuncio, recordatorio u otra cosa, a una persona en una dirección específica. Existen diversas formas de correo directo como lo es el correo personalizado, envío de información, material publicitario de todo tipo. Dependiendo de la cantidad de clientes que tengamos y con la condicionante de una base de datos, tendremos la oportunidad de lanzar una campaña de mercadotecnia directa. Con el uso de las computadoras, el personalizar un buen número de cartas es trabajo de unos cuantos minutos, lo mismo que la preparación de los envíos comúnmente llamado Letter Shop. Podemos identificar ejemplos muy claros de lo que es el correo directo:
 - o Los bancos envían estados de cuenta personalizados a cada uno de sus clientes. Eso en sí ya es correo directo. Ahora, si aumentamos propaganda a esos envíos, tenemos un correo directo con publicidad integrada.
 - o Muchas empresas envían productos promocionales como son CD's con software especializado o catálogos con sus productos.
 - o Revistas envían promociones personalizadas para cada uno de sus clientes
- Ventas por catálogo: Se envían a domicilios selectos, catálogos de venta con productos que siguen el perfil de ese domicilio. Al promocionar exactamente lo que una persona tiene, podemos tener un mayor éxito en el momento de la venta.
- Telemarketing: Describe el uso de operadores telefónicos para atraer clientes nuevos, ponerse en contacto con clientes ya existentes, determinar los niveles de satisfacción o para tomar pedidos de compra. Muchos clientes ordena con regularidad bienes y servicios por teléfono.
- E-mailing: Con la llegada de nuevas tecnologías como Internet, tenemos al alcance de nuestras manos un panorama mucho mas amplio que en el pasado. Es posible enviar información por medio del correo electrónico, de una manera personalizada a cada cliente con un mínimo esfuerzo

Por lo general estas estrategias las utilizan empresas que cuentan con bases de datos de sus clientes. Es muy común que se utilice las bases de datos bancarias para el envío de publicidad. Para micro y pequeños negocios es difícil utilizar la mercadotecnia directa, sobretodo por la carencia de bases de datos, pero debemos tenerla en cuenta pues en el momento en que podamos utilizarla, seguramente será una fuente importante de atracción de ventas y clientes.

5.2.5 Precio de venta

La fijación del precio de venta es una acción conjunta entre el área de mercadotecnia y el área financiera. Mientras que un cliente potencial no nos comprará si el precio está fuera de su alcance, nosotros nunca venderíamos un producto o servicio con el que sabemos tenemos pérdidas.

Podemos utilizar un método rápido para determinar un precio aproximado de nuestro producto y el cual está basado en las diferencias de calidad que podemos ofrecer. Es decir, a mayor calidad podemos ofrecer diversidades de precios, siempre y cuando sigamos la estrategia adecuada. En la siguiente tabla lo veremos (Tabla 5.4):¹⁵

Estrategias precio - calidad

		Precio		
		Alto	Mediano	Bajo
Calidad del producto	Alto	1. Estrategia superior	2. Estrategia de valor alto	3. Estrategia de supervalor
	Mediano	4. Estrategia de sobrecobro	5. Estrategia de valor medio	6. Estrategia de buen valor
	Bajo	7. Estrategia de imitación	8. Estrategia de economía falsa	9. Estrategia de economía

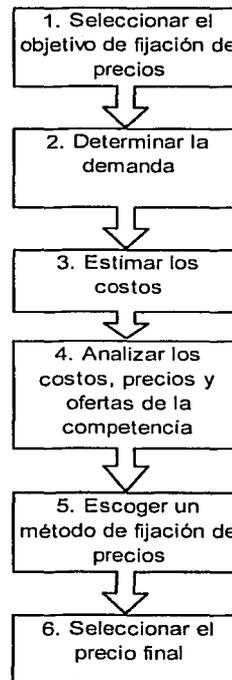
Tabla 5.4

Las estrategias diagonales pueden coexistir en el mismo mercado, es decir, en una empresa ofrece un producto de alta calidad a un precio alto, media calidad a precio medio y baja calidad a precios bajos. Mientras que existan compradores para cada una de las tres características no tendremos problemas con el precio de nuestros productos o servicios. Las estrategias 2,3 y 6, son formas de atacar las estrategias diagonales pues ofrecemos ventajas de precio contra la calidad

¹⁵ Kotler, *Op Cit.* Pág. 457-470

que manejamos. Es bueno utilizarlas cuando la competencia se convierte en una seria amenaza para nuestro negocio, pero debemos tener muy en cuenta que la venta de un producto o servicio por debajo del costo no es negocio y además se considera un delito denominado dumping¹⁶. Las estrategias 4, 7 y 8, equivalen a cobrar un precio excesivo por el producto o servicio. Los compradores se sentirán estafados y es probable que se quejen, además de hablar mal de nuestro negocio, lo que implica una publicidad negativa.

La empresa tiene que considerar muchos factores para determinar el precio de venta. Describiremos un proceso de seis pasos, que por lo general implica una serie de cálculos un tanto complejos, por lo que la ayuda del área financiera es inminente. Los pasos se describen en el siguiente diagrama (Imagen 5.4):



Determinación del precio de venta
Imagen 5.4

¹⁶ Se aplica el término “dumping” cuando otorgamos un producto o servicio por debajo del costo del mismo, afectando así los intereses de la competencia leal

1. Selección del objetivo de fijación de precios: Existen cinco objetivos fundamentales: Supervivencia, utilidades actuales máximas, participación máxima del mercado, captura máxima del segmento superior del mercado y liderazgo en la calidad de los productos. Cuando nosotros iniciamos un negocio debemos buscar el posicionamiento en el mercado para lograr la supervivencia y lograr las utilidades máximas.
2. Determinación de la demanda: En el Estudio de Mercado ya realizamos análisis para determinar nuestra clientela potencial y determinamos cual es el precio que esos clientes están dispuestos a pagar.
3. Estimar los costos: La demanda establece un límite superior para el precio que el negocio puede cobrar por su producto o servicio. Los costos establecen el límite inferior. Con el precio de venta debemos cubrir el costo por producir, distribuir y vender el producto además del rendimiento justo por el esfuerzo y riesgo. Los costos los determina cada área de la empresa, pero las finanzas se encargan de listarlos, clasificarlos y posteriormente analizarlos. En el capítulo pertinente se tocará el tema de nuevo.
4. Análisis de costos, precios y ofertas de los competidores: En el estudio de mercado y en el de operación analizamos completamente a la competencia. En esta etapa debemos analizarlos para poder ofrecer los precios que esa misma competencia nos permita, de tal manera que el precio sea atractivo de acuerdo a la calidad. Después del costeo, podremos ver donde estamos posicionados e incluso si nuestro precio es competitivo o no.
5. Selección del método de fijación de precios: Existen varios métodos de fijación de precios, todos basados en los costos e influenciados por diversos factores. Algunos de estos métodos se analizarán a detalle en la parte financiera y son los siguientes:
 - Fijación de precios por sobreprecio
 - Fijación de precios por rendimiento objetivo
 - Fijación de precios por valor percibido
 - Fijación de precios económica
 - Fijación de precios por tasa vigente
 - Fijación de precios por licitación sellada

No es necesario seleccionar un solo método, de hecho al realizar varios métodos tendremos una perspectiva más cerrada de cuál debe ser el precio y podremos tener una elección más adecuada.

6. Seleccionar el precio final: El precio debe ser seleccionado con base en los métodos de costeo además de los resultados de la demanda y la competencia.

La opinión de los consumidores es un rubro muy importante para la fijación del precio y ya hemos analizado éstas situaciones anteriormente, sabiendo que ante un precio superior nadie nos comprará. Del mismo modo, el costeo es también muy importante, pues ante un precio con muy poca utilidad, no vale la pena el esfuerzo de ventas (Imagen 5.5).¹⁷

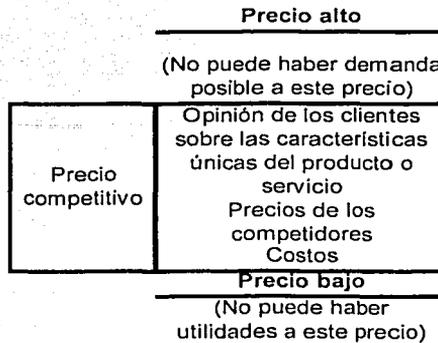


Imagen 5.5

5.3 ¿Cómo presentar el plan de ventas?

Después de elegir las estrategias a utilizar, es necesario armar un documento, que pertenecerá a la carpeta ejecutiva que hemos armado con los diversos estudios realizados. Con la mercadotecnia diseñamos un logotipo y le pusimos un nombre a la empresa, de tal forma que éstos deben ser presentados ya que dan inicio a la imagen corporativa.

¹⁷ Ver figura 4.6

Dependiendo de las estrategias de publicidad que elegimos en los estudios realizados, mostraremos diseños iniciales de los productos a promocionar. Es decir, si la estrategia es volante, entonces un domie de un volante. Al igual que el logotipo, podemos optar por un diseño hecho por nosotros o pagar a algún diseñador para la realización de los mismos.

Las tablas realizadas a lo largo del estudio deben incluirse en el documento final así como una tabla con las estrategias a utilizar (Tabla 5.5):

Estrategias según la mezcla de mercadotecnia

Publicidad	Promoción y ventas	Relaciones públicas	Ventas personales	Mercadotecnia directa
Anuncios impresos y difundidos	Concursos, juegos, sorteos	Seminarios	Presentaciones de ventas	Catálogos
Empaque exterior	Premios y regalos	Discursos	Reuniones de ventas	Correo directo
Insertos de empaque	Muestras	Donativos de caridad	Programas de incentivos	Telemarketing
Folleto	Exhibiciones	Patrocinios	Muestras	Compras electrónicas
Carteles y volantes	Demostraciones	Publicaciones	Ferias y exposiciones comerciales	Compras por televisión
Directorios	Cupones	Revista de la empresa		Correo por fax
Reimpresos de anuncios	Financiamiento			Correo electrónico
Letrerr				Correo de voz
Exhibición en punto de compra				
Símbolos y logotipos				

Tabla 5.5

En éste documento final debemos reflejar, con base denlos estudios, que vamos a poder atraer a la clientela potencial definida y además que vamos a satisfacer las necesidades de los mismos. Debemos describir el entorno de nuestro negocio y establecer claramente las estrategias de cada etapa, sobretudo de la etapa de introducción, que es la que estamos viviendo.

Teniendo el estudio financiero podremos definir el precio de venta, basados en la información del costeo que finanzas realice. El precio de venta debe ir en la parte de mercadotecnia justificando los métodos de costeo y explicando las razones sociales que afectan ese mismo precio o el rango de precios establecidos. En el plan de ventas debemos especificar las estrategias que vamos a utilizar, el número de vendedores que se necesiten, el precio de venta de nuestros productos y servicios. En pocas palabras debemos asegurarnos de que los consumidores obtengan información sobre nuestro negocio y de esta forma el impacto que pueda tener actúe sobre éstos.

Las acciones anteriores ya son acciones de implementación del proyecto, pero que deben ser estudiadas cuidadosamente, recordemos que el planear es una parte muy importante y no debemos escatimar tiempo en hacerlo. En el siguiente capítulo analizaremos los aspectos administrativos que son necesarios para la operación del negocio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

¿CÓMO ADMINISTRAR MI NEGOCIO?

6.1 ¿Qué es la Administración?

Cuando usamos el término administración, es común hablar de liderazgo, trabajo en equipo, gerentes, directores y otros muchos conceptos que involucran las capacidades y habilidades de una persona. Podemos definir la administración como la habilidad de alcanzar objetivos predeterminados, mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas.¹ En el caso de nuestro negocio y de cualquier otro negocio el objetivo debe ser la obtención de utilidades y para ello necesitaremos de la correcta aplicación de los diversos recursos a las actividades que los necesiten. En una empresa, los directores de cada área en particular, destinan los recursos que tienen para la óptima operación de la misma; en la misma organización el administrador, muchas veces llamado gerente general, asignará los recursos que cada área utilizará, de manera tal que la empresa funcione como una unidad.

Para cualquier negocio es muy importante la administración ya que con ella logramos conjuntar todas las áreas del mismo y las dirigimos hacia el mismo objetivo. El manejar diversas áreas implica la utilización de recursos humanos, que es uno de los puntos más delicados en cuanto a su estudio, manejo y comportamiento. Basta mencionar que las empresas o negocios están destinadas a satisfacer deseos humanos y resolver problemas de los mismos y que son personas las que ayudan a que esos deseos sean satisfechos², a cambio de un crecimiento personal. De esta forma, el administrador tiene el compromiso de lograr que sus empleados desarrollen las habilidades necesarias para desarrollarse con éxito y a su vez cumplir el objetivo primordial de un negocio, que es la obtención de utilidades, cuidando los intereses de la empresa.

¹ Apuntes de Gestión de Empresas. Ing. Migliano Graf. Facultad de Ingeniería. UNAM.

² *Ibid.*

Un buen administrador debe conocer las distintas disciplinas que interactúan dentro de una empresa o negocio como son la contabilidad, las finanzas, la operación, etc., sin embargo debe rodearse del personal adecuado, pues es casi imposible que sea experto en cada una de éstas áreas, además de no tener el tiempo de atenderlas. Podemos mencionar el término “delegación”, que implica el otorgar responsabilidades a otras personas, poniendo nuestra confianza en ellos. El administrador debe recibir la información de sus subordinados, analizarla y tomar decisiones con base en la información misma y las recomendaciones de los empleados.

Por lo general en los micro y pequeños negocios, que estamos evaluando, el administrador resultará ser la misma persona que realizó el concepto, el estudio de mercado y todos los estudios, es decir, el emprendedor. Por lo menos en la etapa de introducción de nuestro producto o servicio, el negocio no tendrá la capacidad de tener gran cantidad de empleados, y mucho menos de personal administrativo, por lo que seremos nosotros quienes llevaremos las contabilidad, el control de ingresos y egresos, seleccionaremos al personal adecuado y decidiremos si necesitamos socios o no. Todas las funciones anteriores implican administración.

6.1.1 Funciones administrativas generales

El proceso administrativo en toda empresa implica diversas actividades como son la organización, la dirección, la planeación, el control y la previsión. La siguiente figura (Imagen 6.1) muestra gráficamente la relación de cada una de las actividades.³



Imagen 6.1

³ Secretaría de Economía. www.economia.gob.mx, Guías empresariales PYMES.

La tabla siguiente (Tabla 6.1) muestra algunas de las características que conforman cada una de las funciones administrativas.⁴ Podemos ver que son bastantes; en un principio probablemente nosotros mismos podamos realizar todas esas actividades, sin embargo conforme evolucione nuestro negocio y las actividades se vuelvan más complicadas, será necesario la utilización de personal específico y el administrador que en este caso es el emprendedor, deberá estar preparado para delegar funciones (cosa que no sucede en la actualidad dentro del sector comercial e industrial mexicano).

Actividades del Administrador

Función administrativa	Descripción	Características
Planeación	Lo que se va a hacer	Objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos, toma de decisiones
Organización	¿Cómo y quién lo va a hacer?	Estructura, papeles, agrupación de actividades, autoridad y responsabilidad, coordinación
Dirección	Ver que se haga	Motivación, liderazgo, comunicación, delegación
Control	¿Quién y cómo se hizo?	Estándares, correcciones, mediciones
Previsión	Lo que se puede hacer	Investigación, oportunidades, amenazas
Integración de personal	¿Quién lo va a hacer?	Requerimientos de mano de obra, selección, evaluación, remuneración y entrenamiento

Tabla 6.1

- La planificación o planeación

Es un proceso racional de toma de decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir un negocio o cada unidad del mismo para conseguir unos determinados objetivos del modo más eficiente. Con la planeación determinamos que es lo que se va a hacer, es decir los objetivos y metas que nuestra empresa tenga, las políticas y procedimientos que seguiremos, etc.

Con la planeación se pretende dejar muy claro las actividades que nuestra empresa debe desempeñar, de tal forma que en el proceso general del negocio, todas las actividades se realicen sistemáticamente y sin necesidad de grandes ajustes. Es muy importante tomarse todo el tiempo necesario para planear, pues de una buena planeación se desprenden buenos resultados. Es en

⁴ Koontz, O'Donnell. Administración. Octava Edición. Ed. McGraw Hill. México, 1988. Pág. 90

la planeación donde decidiremos la manera de actuar de muchas de las áreas de nuestro negocio y si en este proceso tomamos las decisiones adecuadas, entonces el camino al triunfo será más sencillo, pues partiremos de bases sólidas para desempeñar la actividad propia del negocio.

- ***La organización***

Comprende el establecimiento de una estructura intencional, formalizada, permanentemente y los roles para las personas que integran la empresa. El administrador debe estar atento a quién y cómo se van a realizar las actividades. Es decir, debe crear una estructura tal que genere productividad en el negocio mediante la correcta asignación de tareas a las personas adecuadas y con los métodos correctos.

Se deben establecer los criterios de autoridad y las responsabilidades que cada persona tenga, coordinando a cada uno de ellos para lograr los objetivos de la empresa. El administrador debe tener en cuenta las necesidades del negocio mismo y brindar los medios y métodos que cubran esas necesidades, siempre dirigidos al bien del negocio.

- ***La dirección***

Es la función administrativa que trata de influir en las personas de la organización, para que de forma voluntaria y con interés, contribuyan al logro de los objetivos de la empresa o de su unidad funcional.

Mediante motivación, comunicación, delegación de funciones y liderazgo, el administrador debe ser capaz de lograr que las personas cumplan con sus funciones. Es decir, debe ser capaz de que la gente se sienta parte de nuestra organización y que trabaje para ella, sabiendo que mientras mejor se comporte serán también mayores los beneficios para la persona misma.

En ocasiones ésta función en específico, se confunde con las actividades de un administrador, siendo que es solo una parte de ellas. Para nuestros casos de estudio, probablemente se tendrá control sobre pocas personas, sin embargo sea una o sean mil, debemos dirigirlos para que realicen sus actividades y la empresa o negocio genere las utilidades que fueron proyectadas.

- ***El control***

Es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse al respecto de los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones habidas respecto de los objetivos. Es aquí donde encontramos los frutos de realizar una buena planeación, pues mediante la comparación entre las proyecciones y lo real, determinaremos los cambios que se necesiten en los procesos, personas o métodos.

El control nos debe indicar quién lo hizo, cómo lo hizo y el nivel de eficiencia con que se realizó la actividad en estudio. Se deben utilizar estándares de comparación, hojas de control de producción o productividad, mediciones y utilización de datos estadísticos. Todo ello debe ir encaminado a resolver problemas que se generen por la operación misma del negocio, pero también a incrementar la eficiencia de ciertos procedimientos de acuerdo a los datos de control que se puedan recabar. En el caso de micro y pequeños negocios debemos hablar de controles sobre las ventas y comparación de las ventas contra estándares que nosotros mismos definimos de acuerdo a la observación.

- ***La previsión***

Es la actividad que pretende adelantarse a los hechos o factores que puedan influir en las actividades de nuestra empresa, logrando de ésta forma atacarlos o aprovecharlos con anticipadamente.

Con la previsión contestamos a la pregunta de que es lo que se puede hacer. Debemos estar siempre atentos a las oportunidades que se puedan generar, ya sea para el negocio mismo o para la creación de nuevos negocios o empresas. También debemos estar atentos a las amenazas que rondan a nuestro negocio, como la introducción de nuevos competidores o productos sustitutos, que puedan arrebatararnos de cierta forma el mercado que tenemos en nuestras manos. Es conveniente considerar los factores externos como son los sociales, políticos, etc.

En los micro y pequeños negocios, también incluiremos como actividad administrativa la Integración de Personal. Las empresas grandes por lo general tienen un departamento especial de

recursos humanos, por lo que la selección del personal queda fuera de las actividades del administrador (con excepción de su personal), no así en nuestros negocios donde no se justifica la creación de un departamento como tal.

Las actividades descritas en el proceso de administración, engloban lo que una empresa es y si bien es cierto que deben existir especialistas dentro de cada área, también lo es que nosotros como emprendedores y administradores de nuestro negocio debemos conocer el funcionamiento global de la empresa y de este modo tomar las decisiones que mas convengan a los objetivos de la misma. A lo largo del capítulo analizaremos algunas de las funciones primordiales para el inicio de un negocio.

6.2 ¿Cómo realizar las funciones administrativas?

Al invertir nuestro dinero en un negocio debemos asegurarnos de maximizar las utilidades que éste genere. Al administrador ser la persona que reúne todas las áreas de un negocio, debe cuidar los intereses de la empresa y lo hará aún en mayor medida si es accionista del negocio. Algunas de las funciones que un administrador de micro y pequeños negocios debe cumplir son las descritas en éste capítulo, además de ser las indispensables para el inicio de un negocio.

6.2.1 Perfil del administrador

Cuando hablamos de un administrador, debemos tener en cuenta que es la persona que dirigirá el negocio. Considerando que nosotros somos los que nos haremos cargo de la administración del negocio podemos decir que las características que un administrador debe tener para el control de un negocio son parecidas a las características que planteamos en el capítulo 1 y que se refiere a los emprendedores. Sin embargo vale la pena destacar algunas de ellas, que serán necesarias para llevar una buena administración (Imagen 6.2).

Visión del administrador actual

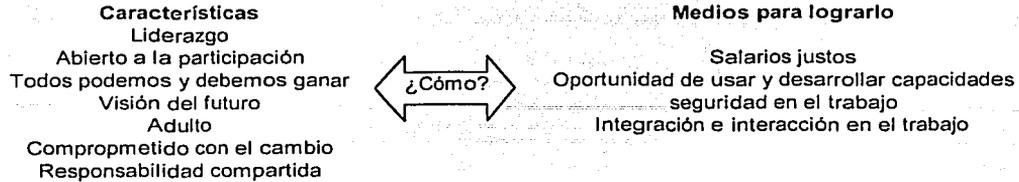


Imagen 6.2

Para empezar un administrador debe ser un líder. Un líder es la persona capaz de llevar a un grupo de trabajo a conseguir los objetivos planteados por ese mismo grupo, mediante la colaboración espontánea de sus miembros. El equipo de trabajo busca que el líder sea honesto, futurista, inspirador y que tenga credibilidad.

Algunas de las cualidades de los líderes son:⁵

- Autodominio: Capacidad de dominar las propias reacciones. Pensar antes de hablar.
- Diálogo: Capacidad de analizar, hablar y sobre todo escuchar.
- Comprensión: Capacidad de comprender a los demás y ponerse por un momento en su lugar.
- Unidad: Es mas conveniente tener un equipo de trabajo en el cual apoyarse, que dividir intentando reinar.
- Además debe estar abierto a la participación, saber que todos podemos ganar, tener visión del futuro, comprometido con el cambio y estar dispuesto a delegar funciones.

Además el administrador actual debe estar al tanto de la nueva visión de los negocios. La tabla siguiente (Tabla 6.2) muestra las diferencias entre la visión tradicional y la nueva visión de la administración y los negocios.⁶

⁵ Apuntes de Gestión de Empresas. Ing. Migliano Graf. Facultad de Ingeniería. UNAM.

⁶ Apuntes de Relaciones Humanas y Comportamiento Humano. Yolanda Estrada. Facultad de Ingeniería. UNAM

Vision de los negocios

Visión tradicional	Visión nueva
El trabajo debe ser lo mas importante para los trabajadores	Es necesario lograr un equilibrio en todas las actividades, trabajo, descanso, familia, etc., para lograr un desarrollo integral
La dirección es la encargada de tomar decisiones que serán acatadas por los subordinados	Involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones compartiendo la responsabilidad en los resultados
Los trabajadores trabajan mejor con autoridad y presión	Los trabajadores quieren ser tratados como seres humanos donde se reconozcan sus capacidades y habilidades y que se les motive para lograr el éxito
La experiencia es lo más importante	Hay que valorar a cada individuo de acuerdo a su potencial, tomando en cuenta su desempeño actual
Los trabajadores deben lealtad a la empresa	La empresa debe ganarse la confianza y lealtad de los trabajadores
La productividad es esencial para el desarrollo humano	La interacción humana es esencial para el desarrollo

Tabla 6.2

El administrador debe estar preparado para tomar decisiones. Esto implica elegir una alternativa de entre varias analizando el riesgo y beneficios que cada una de ellas implique. El riesgo implica que alguna situación no puede ser asegurada como lo son las utilidades que nuestro negocio genere. El administrador para poder analizar los riesgos debe tener en sus manos los hechos de la situación, tanto históricos como actuales. Además con sus conocimientos y su experiencia debe realizar el análisis de la situación, aplicar el criterio necesario (juntos el análisis y el criterio conforman lo que conocemos como sentido común) y de ésta forma tomar una decisión.

También debe tener el tacto necesario para el manejo de conflictos. Ocurren cuando un desacuerdo entre personas con respecto a situaciones emocionales (sentimientos, ira, miedo, etc.) o por situaciones circunstanciales (metas, recursos, etc.). Un conflicto puede manejarse de manera constructiva o destructiva (Tabla 6.3).

Circunstancias generadas	
Destructivo	Constructivo
Hostilidad interpersonal	Incrementa creatividad e innovación
Daña la organización	Incrementa el esfuerzo de la gente
Reduce las metas comunes	Se alcanzan metas comunes
Dificulta la comunicación	Disminuye la tensión

Tabla 6.3

Un buen administrador siempre debe tratar de obtener las circunstancias generadas al manejar un conflicto de manera constructiva. También existen diversos estilos de manejar los conflictos (Imagen 6.3).⁷

Estilos de manejo de conflictos

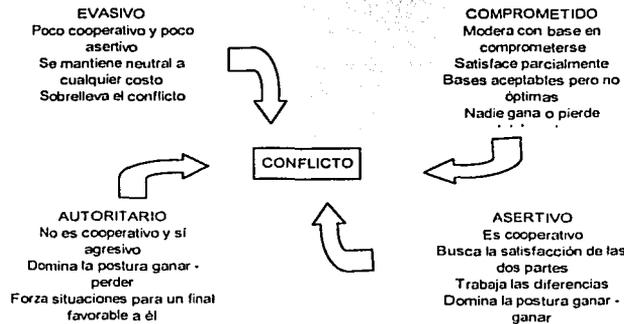


Imagen 6.3

Por el hecho de que nuestro negocio sea pequeño, no queda exento de tener problemas o conflictos. Los conflictos surgen cuando existe diferencia de opiniones y dependiendo de con quien tengamos que tratar la solución del mismo, tendremos que adoptar alguna postura de manejo de conflictos con las características de la figura anterior. No importando la postura que se desee tomar, para solucionar los conflictos las partes que intervienen deben hablarlo. Para esto el administrador debe fungir como mediador ya sean problemas meramente internos de la organización o problemas donde intervengan factores internos y externos. El administrador, recordemos que puede ser parte del conflicto y aún así debe considerarse mediador para obtener la solución que mejor favorezca a la empresa o negocio.

⁷ Ibid.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

También se pueden tomar tres actitudes ante el conflicto:

- Ignorar: No se presta atención al conflicto y por lo tanto se deja en espera. Por lo general el conflicto resurge con mayor fuerza.
- Conciliar: Atiende las causas principales del conflicto y da un seguimiento para solucionarlo. Además alivia las condiciones de tensión o antagónicas que puedan hacer surgir otros conflictos.
- Agredir: Incrementa las consecuencias negativas del conflicto. No elimina las causas de raíz. Es un seguimiento superficial que deja en su lugar las causas del conflicto.

En nuestro negocio nos podemos encontrar que los conflictos se presentan por 4 razones: Hechos, métodos, metas y valores (Imagen 6.4).

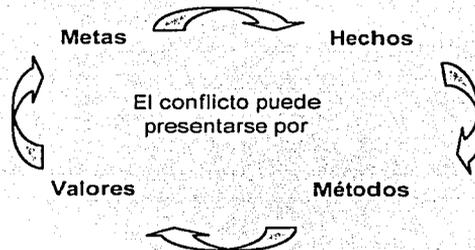


Imagen 6.4

Cuando ocurre por hechos la información debe ser compartida y cerciorarse de la validez de la misma. Además debemos obtener información de medios externos. Por métodos, el desacuerdo debe trabajarse como una diferencia de forma y no de fin. Se deben recordar las metas y objetivos y buscar soluciones alternativas al problema. Cuando el conflicto es por metas, las de las dos partes deben ser aclaradas y discutidas, para conciliarlas con base en una meta común. Cuando se trata de valores se debe aclarar la importancia de los valores en conflicto de cada una de las partes, después se debe discutir la diferencia entre uno y otro valor para buscar puntos comunes de cada uno de los valores y así encontrar una relación que soluciones el conflicto.

El administrador debe lidiar con los conflictos que ocurran entre él y sus subordinados, entre sus subordinados y entre él y alguna parte externa al negocio. De acuerdo al manejo que se le de al conflicto se llegará alguna de las siguientes tres posturas:

- Perder – Perder: Ninguna de las partes alcanza sus deseos y el conflicto sigue permaneciendo. Se da cuando el conflicto se evita, se es condescendiente y se trata a manera de compromiso (sin cumplir).
- Ganar – Perder: Una parte obtiene sus deseos y la otra no. La raíz del conflicto permanece y se da cuando el conflicto se resuelve de manera autoritaria.
- Ganar – Ganar: Hay mutuo beneficio en las partes del conflicto. Se reconocen fallas que necesitan atención y se soluciona y elimina el conflicto. Se da cuando se utiliza el estilo asertivo.

Independientemente del conflicto, el administrador siempre debe buscar la postura ganar – ganar, pues es en la que los conflictos desaparecen por completo y el negocio así como las personas obtienen el mayor beneficio.

6.2.2 Selección y manejo de personal

En el capítulo de Estudio de Operación determinamos las características que tiene nuestro negocio y una de ellas eran los recursos humanos necesarios. Ahora es responsabilidad del administrador del negocio la selección del personal que cumpla con las necesidades del mismo. Al seleccionar personal, el administrador busca delimitar la responsabilidad y autoridad, establecer los requerimientos para el proceso de reclutamiento, selección y capacitación, evitar duplicidad de funciones, evaluar el desempeño del personal, marcar las normas para la higiene y seguridad en el trabajo. Además los métodos de selección de personal, deben ser parte de una política de administración, que al igual que la política de operación dictará el comportamiento de las actividades administrativas de nuestro negocio. Para la integración del personal adecuado a nuestro negocio debemos seguir la metodología de la administración de recursos humanos, que es el proceso de estudio y recolección de información relativa a las operaciones, responsabilidades, requerimientos y características de un puesto específico.⁸ Las grandes corporaciones, generalmente tienen un departamento específico para la administración de recursos humanos, sin embargo en nuestro negocio, es el administrador quien se ocupará de esta área, por lo que tendrá que conocer y utilizar las técnicas que estos departamentos utilizan, además de adecuarlas a las características de nuestro micro o pequeño negocio.

⁸ Apuntes de Gestión de Empresas. Ing. Migliano Graf. Facultad de Ingeniería. UNAM.

La ejecución de las actividades de la administración de recursos humanos se le conoce como el proceso de recursos humanos y contempla el tiempo de relación que tendrá un trabajador desde la planeación del puesto que ocupa hasta la separación del mismo. El proceso que sigue un puesto y el empleado elegido se describe en la siguiente figura (Imagen 6.5).⁹

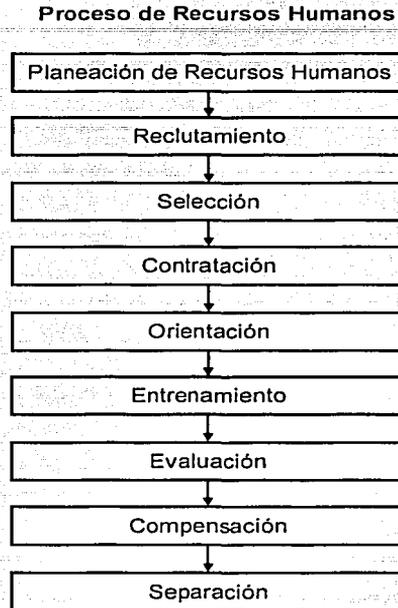


Imagen 6.5

El proceso de recursos humanos implica que sus distintos componentes estén directamente relacionados entre sí para lograr un objetivo, que en este caso podría reducirse a conseguir y mantener las personas adecuadas en los puestos idóneos. Ahora describiremos cada uno de los elementos anteriores (Tabla 6.4).

⁹ Prieto Sierra, Suárez Obregón. *Introducción a los negocios*. Editorial Banca y Comercio. México, 2000. Pág. 123,124.

Proceso	Descripción
Planeación de Recursos Humanos	Resumen de las vacantes que se generen con nuestro negocio
Reclutamiento	Utilización de diversos medios para poner en contacto a los interesados con las vacantes disponibles
Selección	Elección de la persona idónea para el puesto que se ofrece, surgiendo de entre los reclutados
Contratación	Todos los aspectos legales a cubrir cuando una persona se integra a nuestra organización
Orientación	Introducción a la empresa
Entrenamiento	Enseñarle cómo debe hacer su trabajo
Evaluación	Ver que la persona haga correctamente su trabajo
Compensación	Pagarle por los servicios que brindó
Separación	Determinar las acciones a seguir cuando se separa del negocio

En los micro y pequeños negocios se realizan conjuntamente

Tabla 6.4

- *Planeación de recursos humanos*

Es el punto de partida para la administración de los recursos humanos, es decir se debe determinar el número y cualidades de los empleados que la empresa demandará y asegurarse de conseguirlos. Para ello es necesario desarrollar tres actividades:

- Proyectar los requerimiento del personal: Anticipar el número de empleados que nuestro negocio requerirá
- Comparar los requerimientos con las cualidades de los empleados actuales (en caso de ya contar con una operación anterior): Se realiza para evaluar las capacidades de los empleados actuales contra posibles contrataciones. Al iniciar un negocio no es necesario desarrollar este punto, sin embargo es necesario tenerlo en cuenta para futuras ampliaciones o sustituciones
- Desarrollar planes específicos de contratación de personal o capacitación del actual: Nos refiere a tres actividades primordiales que son el análisis de puestos, descripción de puestos y el perfil de puestos.

El análisis de puestos implica recabar información acerca de un trabajo en específico. La descripción de puestos es un resumen escrito del alcance, funciones, responsabilidades y relaciones que integran un trabajo. El perfil del puesto es una descripción de las características y cualidades necesarias en una persona para ocupar un determinado puesto y tener éxito en él.

El Estudio de Operación ya nos dijo los requerimientos de personal que necesitamos y el administrador define su staff administrativo. Ahora necesitamos definir las características específicas que esa plaza necesita. Para desarrollar ésta información podemos seguir un formato de cuestionario mostrado en el Anexo 5.1. Ese cuestionario es utilizado en empresas grandes; nosotros podemos utilizar un formato más sencillo en el que tan solo describamos de manera genérica las características de cada puesto (Tabla 6.5).

Características de un puesto

Puesto	No. Empleados requeridos	Características	Funciones	Habilidades requeridas	Otras
El nombre del puesto que estamos describiendo	El total de recursos humanos que se necesita	La descripción del puesto que se quiere ocupar, mencionando el por qué de ese puesto	Una lista de las actividades que deben realizarse para cumplir con los requerimientos del puesto	Lo que una persona necesita para ocupar esa plaza	Características como escolaridad, sexo, edad, etc.

Tabla 6.5

Ya sea con la tabla sencilla o el cuestionario, lo importante es que tendremos una descripción de los recursos humanos que nuestra empresa necesita y que esta descripción formará parte de la política de administración de la empresa.

- *Reclutamiento de recursos humanos*

Se pretende identificar y atraer candidatos, que reúnan los requisitos necesarios para cubrir los puestos vacantes. En general se identifican dos fuentes importantes de reclutamiento: internas y externas. Las fuentes externas son utilizadas cuando una empresa ya está en funciones y la característica que tienes es que se promueve al personal ya existente. En el caso de nuevos negocios tendremos que utilizar las fuentes externas. Existen diversas formas de reclutar personal. La primera es por medio de recomendaciones que pueden venir de parte de empleados, amigos, conocidos, familiares, etc. Otras fuentes las constituyen las agencias de colocación, anuncios, escuelas y universidades. Según el puesto que necesitemos, acudiremos a cada uno de estos medios. Para dar a conocer la oferta, sea el medio que sea, debemos decir el puesto que se

ofrece, algunas características generales como rango de edad, sexo, habilidades, y en el caso de nuestro negocio puede ser factor importante la cercanía de vivienda del empleado al local.

- *Selección de recursos humanos*

Se elige al candidato para ocupar un puesto determinado, tomando en consideración sus habilidades, aptitudes y características afines a la descripción del puesto. Lograr lo anterior no es un trabajo sencillo e implica tomar decisiones consecutivas representadas en el siguiente cuadro (Imagen 6.6).¹⁰

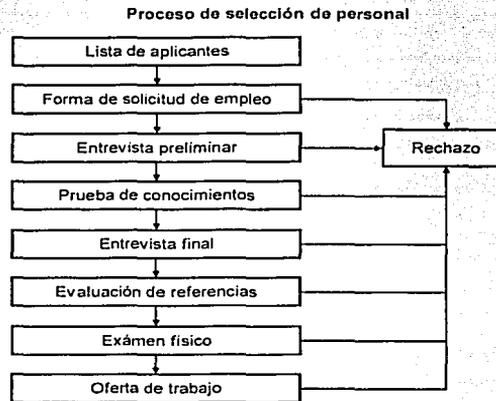


Imagen 6.6

Después del reclutamiento los interesados contactan una cita o envían sus datos al solicitante. Así obtenemos una solicitud de empleo que puede ir acompañada de un currículo, donde nos daremos una idea del perfil de personas que atendieron al anuncio. Con base en esos datos, realizaremos una entrevista para conocer en persona al candidato y evaluar su desempeño (en caso de que el puesto tenga un superior, éste debe realizar una segunda entrevista). En algunos casos se aplicará un examen de conocimientos, aunque no es muy común que se aplique en micro y pequeños negocios. También se realiza un examen físico. Cuando encontremos al candidato adecuado se realizará una oferta de trabajo, puntualizando sueldos, horarios de trabajo, prestaciones y condiciones generales. En cada una de las etapas un candidato puede ser desechado y la oferta de trabajo solo se le propondrá al candidato que mejor se acomode a las necesidades de la empresa. Siempre debemos tener a la mano una segunda opción en caso de que la oferta no sea atractiva al primer candidato.

¹⁰ Ibid. Pág. 128

- *Contratación*

En la contratación un sujeto se obliga a prestar a otro un trabajo personal subordinado, cualquiera que sea su forma de denominación, mediante el pago de un salario. El contrato de trabajo constituye una necesidad tanto para el trabajador como para la empresa, aunque la falta del mismo es atribuyente al patrón.¹¹ Éste documento brinda al empleado certeza sobre sus obligaciones particulares como lugar, tiempo y modo de la prestación de su servicio, la compensación que recibe por su trabajo y su estabilidad relativa al empleo. La empresa se le facilita exigir al trabajador el cumplimiento de sus obligaciones, resolver con seguridad cualquier problema sobre la manera de desarrollar el trabajo y como prueba en caso de conflictos laborales.

Es elemento necesario para todo administrador y toda organización tener como parte de su biblioteca una copia de la Ley Federal del Trabajo vigente, donde están establecidas con precisión todos los pormenores de las relaciones obrero - patronales. Así pues, todo administrador debe por lo menos leer, ésta Ley y hacerla cumplir, otorgando a sus trabajadores las mejores condiciones posibles y cumpliendo siempre con las obligaciones establecidas en la contratación, para así poder exigir el máximo desempeño de sus empleados.

- *Orientación*

Una vez contratado el empleado es necesario que se integre al negocio o como se dice en algunas ocasiones, "que se ponga la camiseta". El empleado debe conocer la descripción de actividades que le ayudan a adaptarse rápidamente a las normas, políticas y procedimientos del negocio. Debe ser presentado a los otros empleados, conocer los horarios de entrada y salida y en general el reglamento interno de trabajo, documento que debemos desarrollar de acuerdo a las políticas y preferencias de cada administrador, basado siempre en las Leyes y reglamentos vigentes.

- *Entrenamiento*

Debemos otorgarle al empleado los elementos para que realice su función particular en la empresa. A pesar de que escogimos al candidato más adecuado para el puesto, éste debe familiarizarse con el equipo o las funciones que deba desempeñar y necesita un periodo de adaptación y aprendizaje. Nosotros podemos acelerar éste periodo mediante una buena capacitación. Todas las empresas están obligadas por ley a brindar entrenamiento y capacitación a sus empleados, aunque en México la capacitación en las empresas es muy deficiente. Debemos

¹¹ C.F. Ley Federal del Trabajo. Artículo 26.

tratar de ofrecer una buena capacitación no solo en la labor particular para la que fue contratada la persona sino para acelerar su crecimiento como profesionista y como persona.

- *Evaluación*

El administrador debe evaluar periódicamente el desempeño de sus empleados. Con las evaluaciones buscamos encontrar si la labor de entrenamiento fue buena y si hay necesidad de trabajar mas en esa parte, encausar mejor al empleado en el desarrollo de su trabajo, identificar al personal con capacidad de mejoramiento dentro de la empresa o negocio, información importante para evaluar cuando se está por definir sueldos, promociones, traslados o despidos.

- *Compensación*

Se refiere al sueldo que el trabajador percibirá por el desempeño de sus labores. Disposiciones legales determinan un piso en cuanto a la remuneración que un trabajador debe recibir, es decir que un patrón no puede pagar menos de ese "salario mínimo". Las regulaciones en materia de sueldos y salarios las encontramos en la Ley Federal del Trabajo, y el administrador debe estar atento a cualquier modificación. Para determinar los sueldos y salarios de los empleados, debemos analizar dos factores:

- a. Evaluación del puesto: Se refiere al grado de importancia y responsabilidad que cada puesto tiene. No es lo mismo un trabajo manual que una gerencia y por lo mismo el sueldo no es el mismo.
- b. Escalafón de sueldos: Establece con que rango de sueldos una empresa está dispuesta a compensar a cada uno de sus empleados dentro de su categoría. Interviene en buena medida los salarios del mercado.

Entonces como compensación debemos entender todas aquellas retribuciones que el empleado recibe a cambio de su trabajo. Dentro de ellas, las más frecuentes son el sueldo, comisiones, bonos por actuación y resultados, reparto de utilidades, planes de pensión y prestaciones varias (vales de despensa, fondo de ahorro, etc.). Nuevamente debemos referirnos a la Ley Federal del Trabajo para cualquier puntualización sobre el tema.

- *Separación*

La legislación mexicana protege al trabajador y hace difícil para el patrón rescindir el contrato de trabajo. Únicamente por razones justificadas, dentro del marco legal, es que puede el patrón despedir al trabajador, siempre y cuando exista una compensación monetaria al respecto. Las

razones más representativas son: que el trabajador cometa alguna falta de honradez para con el patrón, que intencionalmente ocasione perjuicios materiales en contra de la empresa, que por descuido ponga en riesgo la seguridad del establecimiento, que revele alguna información confidencial de la empresa o que falte injustificadamente más de tres días en un periodo de treinta.

Cuando el trabajador decide separarse por conveniencia propia, la empresa no tiene más obligación que pagarle el sueldo que haya devengado por los últimos días trabajados, así como el reparto proporcional por las prestaciones a que tenga derecho hasta el momento de su separación como es la prima vacacional y el reparto de utilidades.

En general éstas son las consideraciones que debemos tener cuando contratamos a personas para desempeñar alguna actividad dentro de nuestro negocio. También debemos considerar el pago de Seguro Social o en su defecto asegurar el servicio médico en caso de siniestro. Existen otras prestaciones como son Infonavit, las cuales están tipificadas en las diversas leyes y que además son requisito para la constitución legal de nuestro negocio.

6.2.3 El dinero y la empresa

La idea primordial así como la razón de ser de poner un negocio es la generación de utilidades. Es decir, la generación de dinero. Pues dentro de nuestro negocio existen muchas características que determinan la utilización del dinero así como su obtención. El administrador debe asignar los recursos financieros necesarios a cada una de las operaciones de la empresa y controlar las entradas y salidas del mismo, para determinar así la situación financiera del negocio y proyectar la estrategia a seguir, de acuerdo al comportamiento del mismo.

El administrador en su calidad de emprendedor debe estar atento a las necesidades iniciales del negocio, es decir, al financiamiento que se necesite para iniciar operaciones. Los estudios se harán en la sección financiera de éste capítulo, sin embargo en este momento hablamos de decisión. Con los resultados que el administrador obtenga, debe decidir la necesidad o no de financiar, los montos del mismo e investigar los tipos de financiamiento a los que puede acceder. Este análisis lo debe realizar antes de iniciar operaciones.

Ya iniciado el negocio el administrador debe estar muy atento a la contabilidad y las finanzas del mismo. Existe un control del dinero que se conoce como estados financieros, y son el balance general, estado de resultados, estado de cambios en la situación financiera y estado de variaciones en el capital contable. Los micro y pequeños negocios no suelen llevar sus finanzas de ésta forma, aunque en su caso es muy sencillo y otorga al administrador información relevante

sobre la situación de la empresa. En el caso de nuestro negocio utilizaremos un flujo de efectivo, donde solo intervienen ingresos y egresos. Ésta es una condición necesaria para ser considerado dentro del régimen de pequeños contribuyentes. Debemos recordar que nuestro objetivo no es la contabilidad ni las finanzas (estas son solo componentes de nuestro negocio), por lo que es conveniente utilizar la ayuda de algún contador, sobretodo para el pago de impuestos que es un trámite delicado y que se debe cumplir con la mayor precisión posible.

El flujo de efectivo es muy importante y sobretodo para los micro y pequeños negocios quienes prácticamente viven al día en cuestión de materias primas. Debemos llevar un informe diario de las entradas y salidas de dinero, generadas por los gastos e ingresos por ventas. Solo debemos incluir las entradas y salidas de efectivo. Podemos utilizar el siguiente formato (Tabla 6.6):

Flujo de efectivo

Fecha		D1	D2	D3	...	Dn
Saldo inicial		Saldo del día anterior mas el saldo del día actual				
Entradas	E1					
	E2					
	E3					
	...					
	En					
Salidas	S1					
	S2					
	S3					
	S4					
Saldo		Total de entradas menos total de salidas				

Tabla 6.6

Tenemos un listado de todas las entradas de efectivo que tengamos, siendo el principal rubro las ventas. También tenemos el listado de las salidas. Podemos obtener el saldo diario que es entradas menos salidas y el flujo total de efectivo que es el saldo obtenido a lo largo de la operación. Éste diagrama es muy útil y será estudiado mas detenidamente en el capítulo de finanzas, pues con una tabla parecida obtendremos un indicador muy importante para decidir si vamos a poner el negocio o no.

Por el momento no sabemos estructurar los estados anteriores sin embargo sí sabemos lo que representan, de tal forma que al tenerlos en nuestras manos podemos tomar decisiones basadas en información real del comportamiento de la empresa. Sabemos cuánto dinero tenemos, cuánto dinero estamos ganando y cuánto dinero estamos invirtiendo, de tal manera que solo tendremos que dirigirlo a las actividades adecuadas, sin la incertidumbre que causa la falta de información.

Parte de tener un negocio son los impuestos que se deben pagar por las utilidades. La contabilidad financiera y administrativa (que se ocupan de crear los informes mencionados anteriormente) son distintas de la contabilidad fiscal, por lo que es muy recomendable contratar a un experto en este tipo de contabilidad. Esta persona conocerá perfectamente los trámites y acciones que se debe realizar para pagar los impuestos. Además con un buen asesoramiento lograremos un menor pago de impuestos sin infringir la legislación vigente. En los pequeños contribuyentes es difícil analizar el pago de impuestos, ya que no obtiene retención del IVA y por lo mismo no están obligados a comprar con factura o vender con la misma. De ésta forma, se vuelve muy abstracta la información que se genere y llega a ser hasta cierto punto muy manipulable (ya que no se pueden comprobar los ingresos). El administrador debe tener conocimiento de ésta situación y armar la estrategia fiscal, junto con su contador, que mas se adecue a las necesidades del negocio.

Por último el administrador debe estar siempre atento a nuevas oportunidades o amenazas que asechen a nuestro negocio. Reconociendo las oportunidades podremos aprovecharlas antes que otros y de éste modo posicionarnos en el nuevo nicho. Previendo las amenazas podremos realizar acciones que las contrarresten y así eliminarlas de nuestro camino.

6.3 Acta constitutiva y política de administración

Un producto final muy importante de la administración es el acta constitutiva de la empresa. En ella se define la forma de administrar el negocio y las personas que lo harán. Ésta escritura constitutiva, debe realizarse ante notario público quién la inscribirá en el Registro Público de Comercio. Debe contener:¹²

- Los nombres, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad
- El objeto de la sociedad
- La razón social o denominación
- La duración (Por lo general se utilizan 99 años, a manera de decir que se pretende que genere utilidades por mucho tiempo)
- El importe del capital social

¹² Ley General de Sociedades Mercantiles, Art. 6

- La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización. Cuando el capital sea variable, así se expresará, indicándose el mínimo que se fije
- El domicilio de la sociedad
- La manera conforma a la cual haya de administrarse la sociedad y las facultades de los administradores
- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social
- La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad
- El importe del fondo de reserva
- Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente
- Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido asignados anticipadamente.

Todas estas reglas constituyen los estatutos de la sociedad.

El otro producto que resulta de analizar la administración del negocio es una política de administración. Éste documento debe contener la descripción del perfil de administrador que nuestro negocio requiere, el perfil de todos los puestos disponibles así como la política de contrataciones que tengamos. Además la forma en que se llevarán las finanzas del negocio y quiénes serán nuestro personal de apoyo, como contadores, notarios, transportistas, etc.

Es importante introducir los organigramas y definir las funciones que cada uno de los empleados y socios tienen dentro de la organización.

La administración debe tener expedientes con los datos personales de cada empleado y dar seguimiento de acuerdo al desempeño de los mismos en la organización. Se deben fijar los puntos de control que el administrador necesite.

La administración es la parte que dirige el negocio y quién dicta el destino del mismo. Debemos tener una especial atención en las labores administrativas, pues dependiendo de las políticas de administración que nuestro negocio adquiera, será el funcionamiento del mismo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

MARCO JURÍDICO Y TRÁMITES LEGALES

Toda asociación, independientemente de la actividad que genere, tiene ante la Ley una personalidad jurídica, que puede estar dentro o fuera de los lineamientos legales. Éste manual evalúa negocios, es decir asociaciones que están dentro del marco legal. Para lograr que nuestro negocio se encuentre bajo los lineamientos establecidos, es necesario realizar una serie de trámites y reconocer el efecto que algunas leyes tienen sobre la operación de los negocios que evaluaremos con nuestro manual. De esta forma, en éste capítulo, mencionaremos y explicaremos algunas de las Normas que rigen a nuestro negocio como tal y los medios para obtener esa personalidad jurídica.

7.1 El negocio y su personalidad jurídica

El tener un negocio está avalado por la Constitución Política en su artículo 5, donde dice que: "A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos".¹ A su vez el artículo 9 de la misma considera el derecho de asociación.² Con estas dos garantías, aseguramos el derecho de tener un negocio propio, además avalado por la Ley máxima de nuestro país.

Para determinar la personalidad jurídica de nuestro negocio, debemos referirnos a la Ley General de Sociedades Mercantiles. Como ya se trató en el capítulo de Administración del Negocio, existen distintos tipos de sociedades mercantiles:

- Sociedad en nombre colectivo
- Sociedad en comandita simple

¹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Art. 5

² Cfr. *Ibid.* Art. 9

- Sociedad de responsabilidad limitada
- Sociedad anónima
- Sociedad en comandita por acciones
- Sociedad cooperativa

Cualquiera de las sociedades anteriores se puede constituir como de Capital Variable, que implica que el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o de admisión de nuevos socios. También considera la disminución del mismo.³ Los pormenores de cada una de las distintas asociaciones se encuentran tipificados y bien establecidos en la misma Ley General de Sociedades Mercantiles, por lo que el emprendedor deberá estudiar los pros y contras de cada una de ellas, refiriéndose a la misma Ley.

El tipo de asociación más común en México es la Sociedad Anónima de Capital Variable, aunque es justo decir que la mayor parte de los comercios en México no cuentan con la normatividad necesaria, lo que promueve una cultura de economía subterránea. Aunque al hablar de economía subterránea inmediatamente viene a la mente el ambulante, también es parte de ella los negocios que no realizan trámites y que no pagan impuestos. Ante esta situación y siendo una S.A. de C.V., hasta cierto punto difícil de constituir, dentro de la miscelánea fiscal existe un apartado, que considera a los pequeños contribuyentes, es decir, los negocios que estamos evaluando. Dentro de éste régimen, una persona, está dado de alta como Persona Física con Actividad Empresarial, y bajo esa consigna se pagan impuestos y se puede realizar una actividad comercial como tal. La constitución de éste tipo de sociedad implica el asesoramiento y contratación de un notario (personal de apoyo), quien conoce los trámites necesarios para la constitución. Los requisitos para la creación de una S.A. de C.V. son:

1. Acudir ante notario público

- Llevar una propuesta de nombre (con cinco variantes).
- El nombre de los socios y sus datos generales (lugar y fecha de nacimiento, estado civil, nacionalidad, etc.)
- Recordemos que los socios son responsables jurídicamente (solidarios).
- Deben ser mínimo dos socios con un capital social mayor a \$50,000
 - o Capital fijo: Sin derecho a retiro. Acciones serie A
 - o Capital variable: Aportaciones al capital. Acciones serie B
- Objeto social del negocio: que va a hacer la sociedad. Se recomienda redactarlo lo más amplio posible para abrir la posibilidad de ingresar en otros rubros de negocio.

³ Cfr. Ley General de Sociedades Mercantiles. Cap. VII

- La manera en que se va a administrar la sociedad, es decir, por administrador único o consejo de administración

2. Con ayuda de nuestro contador

- Arrendamiento o compra de un local
- Licencia de uso de suelo
- Visto bueno de bomberos
- Obtención de R.F.C. y facturas
- Registro patronal del Seguro Social
- Registro de salubridad (algunos casos y giros)

3. Contratación de servicios generales como luz y teléfono

4. Inicio de las operaciones del negocio

Ante la situación económica que vive el país, y la política gubernamental de impulsar la creación de nuevos negocios (principalmente micro y pequeños), el constituirse como Pequeño Contribuyente, implica una serie de ventajas muy importantes, como lo es la disminución en los trámites así como en la formalidad de los mismos. Implica evitarse la contratación de un notario (amenos que se quiera estipular algunos aspectos como inversión o préstamos), lo cual puede ser un factor determinante pues resulta un gasto menos, cuyo dinero podemos aplicar en otras actividades de operación. Los trámites los podemos realizar nosotros mismos, pues se han simplificado bastante.

Por lo general los micro y pequeños negocios no requieren de la constitución de una sociedad (pues el capital necesario no es tan grande y lo mismo sucede con las utilidades que se pueden generar). En caso de necesitar la constitución de una sociedad, se deberá contactar con un notario y junto con el realizar los trámites que se describirán mas adelante.

No importando la forma en que constituiremos nuestro negocio, es siempre recomendable asesorarnos de un contador especializado en fiscal, pues es la persona que conoce los trámites necesarios para la constitución de un negocio. La Secretaría de Economía tiene un programa de capacitación y por lo general incentivan a la creación de nuevos negocios.

7.2 Trámites para constituir y operar un negocio

Ya vimos lo que requiere un negocio para tener personalidad jurídica y de esa forma estar dentro del marco legal. Para lograr ese objetivo existen una serie de trámites que se deben realizar ante diversas autoridades como son la Secretaría de Hacienda y la Secretaría de Relaciones Exteriores. Las políticas de creación de nuevos negocios cambian de acuerdo a la administración en turno, de tal manera que siempre será necesario estar al tanto de las nuevas modificaciones que sufran los reglamentos a los que nos debemos apegar.

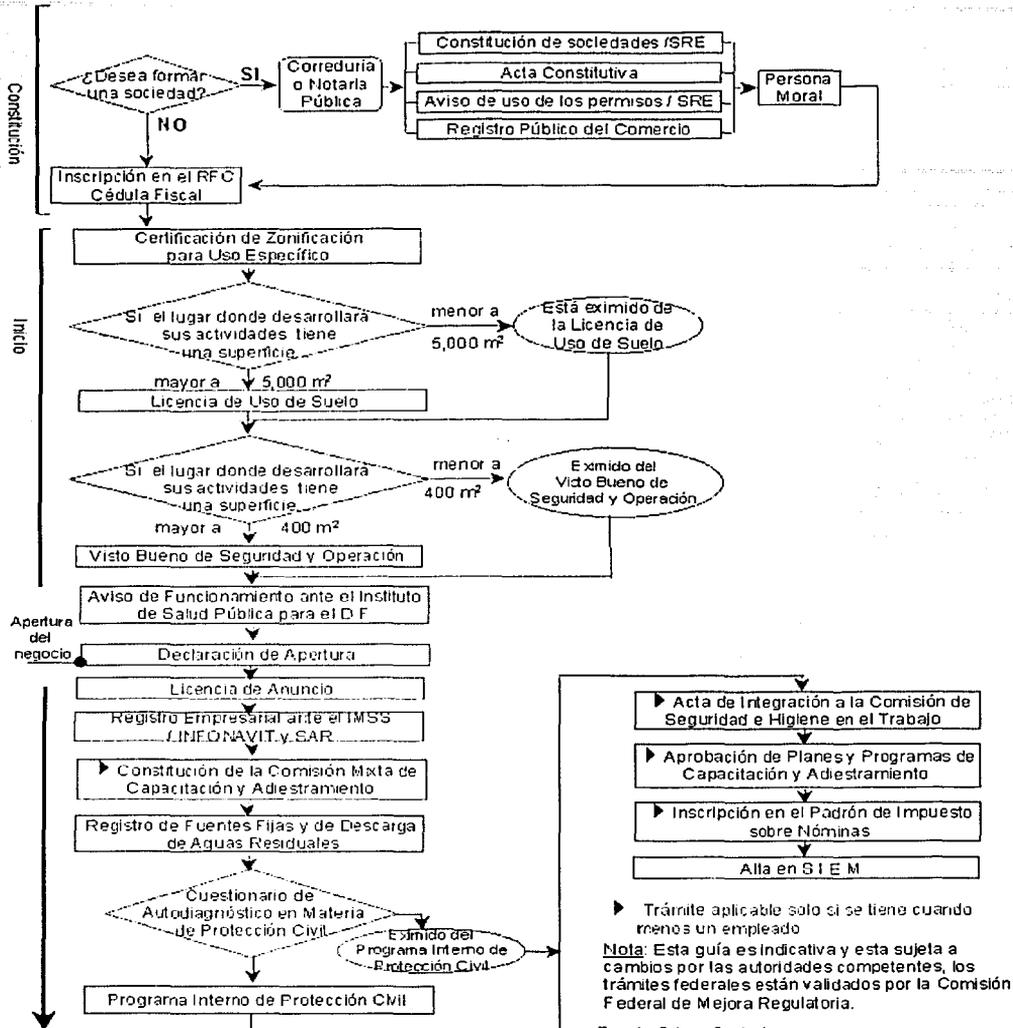
Actualmente se pretende impulsar la creación de la pequeña y mediana industria, razón del surgimiento del programa SARE (Sistema de Apertura Rápida de Empresas), gracias a la cual se puede iniciar operaciones con trámites cortos que duran un día, dando facilidad para desarrollar otros más en los siguientes meses después de la apertura del negocio. Éste programa, creado por la Secretaría de Economía y la COFEMER en conjunto con otros organismos, pretende la simplificación de trámites, lo que incita a que nuevos negocios sean creados, además de introducirse en el régimen fiscal y legal adecuado, impulsando así la economía formal.

7.2.1 Flujo de trámites

La Secretaría de Economía, brinda como parte de sus programas SARE y Emprendedores algunas guías donde se muestra la operación así como los trámites necesarios para iniciar o constituir un negocio. La realización de estos trámites involucra a diversas autoridades y la aplicación de cada uno de los trámites depende de la zona geográfica donde se pretenda abrir el negocio así como del concepto mismo.

El siguiente es un diagrama general de los trámites que se deben realizar para la constitución de cualquier negocio (Imagen 7.1).⁴

⁴ Secretaría de Economía. www.economia.gob.mx



Fuente: Primer Contado

Flujo de Trámites
Imagen 7.1

Podemos ver que los trámites se dividen en tres puntos: constitución, inicio y apertura del negocio. Además, hace distinción entre las personas físicas y morales, pues recordemos que podemos darnos de alta como Personas Físicas con actividad empresarial mediante la obtención del RFC y la Cédula Fiscal.

Con el nuevo Sistema de Apertura Rápida de Empresas, no importando si se trata de una persona física o moral, un negocio debe obtener la Cédula de Identificación Fiscal. A partir de ese punto ya puede iniciar operaciones y tiene un plazo de hasta tres meses para realizar los trámites posteriores. Por lo general un micro o pequeño negocio no contará con más de 5,000 m², por lo que están eximidos de la Licencia de Uso de Suelo. Entonces, con la obtención del RFC, podemos iniciar las operaciones de nuestro negocio. En el caso de tener trabajadores, necesitamos Registrarnos ante el IMSS, INFONAVIT y SAR.

Los siguientes trámites son necesarios, pero tenemos un plazo de tres meses después de la apertura para realizarlos, lo cual implica beneficios importantes, pues durante ese plazo no se realizarán inspecciones de ningún tipo.

7.2.2 Pequeños contribuyentes

Se consideran como Pequeños Contribuyentes todas las personas físicas que únicamente enajenen bienes o presten servicios al público en general y que consideren que los ingresos propios de su actividad empresarial no excederán de \$ 1'456,992.00. Dentro de éstas características se puede encontrar nuestro negocio (a menos que consolidemos una sociedad). También se podrán considerar dentro de éste régimen a los contribuyentes que se dediquen a actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas, de autotransporte de carga o pasajeros, así como a las artesanales, siempre que consideren que sus ingresos no excederán del mismo monto mencionado anteriormente.

Un Pequeño Contribuyente para ser considerado dentro de ese régimen, está obligado a inscribirse en el Registro Federal de Contribuyentes, dentro del mes siguiente al día en que inicie su actividad (Trámite que se realiza en un día de acuerdo al SARE). Para ello, se deben llenar dos ejemplares del formato fiscal R-1 denominado "Formulario de Registro", siguiendo las instrucciones contenidas al reverso del mismo. Se deberán anexar los siguientes documentos:

- Acta de nacimiento, en copia certificada o copia fotostática certificada por el funcionario público competente o federatario público
- Copia de comprobante de domicilio
- Una identificación oficial (Credencial de elector, pasaporte, cartilla del Servicio Militar)
- Si cuenta con la Cédula Única del Registro de Población (CURP), exhibir el original y una copia de la constancia expedida por el Registro Nacional de Población
- También, debe presentar el formato "Solicitud de la Cédula de Identificación con CURP"

Tratándose de extranjeros se deben llenar dos ejemplares del formato fiscal R-1, anexando los siguientes documentos:

- Acta de nacimiento con traducción oficial al español, comprobante de domicilio y pasaporte vigente
- Copia fotostática del documento con que acrediten su número de identificación fiscal del país en que residen, en su caso

En el formato R-1, en el recuadro de obligaciones fiscales se anotarán las claves de obligaciones S97 (Régimen de Pequeños Contribuyentes) o S179 (Régimen de Pequeños Contribuyentes con tasa cero para efectos de ISR), así como en su caso las claves de retenedor de impuestos.

Para inscribirse a éste régimen se debe acudir a las Administraciones Locales de Asistencia al Contribuyente o los Módulos de Recepción de Trámites Fiscales, que correspondan a su domicilio fiscal. Éstos se ubican en:

- Administraciones de correos
- Cámaras de comercio e industria
- Colegios de profesionales
- Asociaciones profesionales
- Módulos de asistencia integral al contribuyente
- Centro comerciales
- Módulos de atención fiscal fuera de sede

Algunas obligaciones de los pequeños contribuyentes, además de inscribirse como tales, son:

- Avisos al Registro Federal de Contribuyentes
- Expedir notas de venta cuando la operación exceda de \$50.00
- Llevar un registro de los ingresos diarios (no es necesario tener Estados Financieros, simplemente se necesita un control de los Ingresos y Egresos)

- Presentar declaraciones semestrales del impuesto sobre la renta
- Podrán presentar declaración anual, disminuyendo en ésta los pagos semestrales que hubieran realizado. Si ejercen esta opción, estarán obligados a presentar declaración anual durante los 5 ejercicios siguientes, a partir de la fecha en que eligieron esta opción.

7.2.3 Trámites para iniciar operaciones

- Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE)⁵

A partir del 1 de marzo de 2002, la apertura de nuevos negocios en México puede hacerse en un solo día cumpliendo con un mínimo de trámites federales a través del Sistema de Apertura Rápida de Empresas (SARE). El esquema promueve la apertura de todo tipo de empresas en un 1 hábil, a través de la identificación de los trámites federales mínimos para el establecimiento e inicio de operaciones, su simplificación, así como su resolución expedita por las autoridades federales.

Además, las empresas que realicen alguna de las 685 actividades (agropecuarias, industriales, de comercio y servicios) consideradas de bajo riesgo público y que se precisan en el anexo del Acuerdo que establece el SARE, tendrán hasta 3 meses para cumplir con otros trámites federales obligatorios a partir de la obtención del RFC. Durante ese periodo, las autoridades federales no podrán requerir información o realizar visitas para comprobar el cumplimiento de dichos trámites.

En lo que respecta a las actividades de bajo riesgo público y a los beneficios correspondientes, el esquema se basó en la clasificación mexicana de actividades productivas (CMAP) de 1999 del INEGI. Dichas actividades representan alrededor del 80% las actividades económicas de más alta frecuencia en nuestro país, y son susceptibles de ser desarrolladas principalmente por micro, pequeñas y medianas empresas.

El Acuerdo que establece el SARE instruyó a las autoridades federales implementar acciones de mejora y simplificación que fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación por SHCP (29-XII-01, 12-II-02 y 5-III-02), SRE (28-II-02), STPS (1-III-02), SSA (1-III-02), SEMARNAT (5-III-02) e IMSS (28-II-02). Por otro lado, se instruye a la SECODAM para utilizar el programa *de usuario simulado* y corroborar el cumplimiento del SARE.

⁵ www.sat.gob.mx

En los últimos 10 años se han establecido cada año un promedio de setenta mil empresas dedicadas a actividades comerciales, por lo que se espera que el SARE beneficie a un número de por lo menos cien mil nuevos negocios que en un futuro inmediato pretendan abrirse. Para implementar un esquema de apertura rápida de empresas a nivel nacional es necesario sumar esfuerzos con estados y municipios, ya que en ocasiones sus trámites pueden resultar numerosos, poco transparentes y asimétricos. Es por ello que la COFEMER promoverá la celebración de convenios de coordinación para auxiliar a estados y municipios en el desarrollo de instrumentos tipo SARE.

- **Trámites para personas físicas**

Para iniciar actividades comerciales una persona física solo tiene que realizar un trámite ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- *Inscripción de personas físicas en la modalidad de entrega de cédula de identificación fiscal (RFC) al día hábil siguiente al de su recepción*

O

- *Inscripción al RFC a través de federatario público por medios remotos*

Consciente de la necesidad de impulsar la economía nacional y de agilizar los trámites para iniciar nuevos negocios en nuestro país el Servicio de Administración Tributaria entrega, desde el mes noviembre, las Cédulas de Identificación Fiscal (CIF) de personas físicas al día hábil siguiente al de la recepción de las solicitudes. Esta medida es un avance más en la simplificación administrativa de la Administración Pública Federal y, sobre todo, elimina obstáculos y costos innecesarios para la apertura de nuevos negocios.

Ahora las personas físicas que necesiten su Cédula la podrán obtener al día hábil siguiente en el que la soliciten, siempre y cuando el trámite se reciba en el módulo sede de la Administración Local de Asistencia al Contribuyente que corresponda a su domicilio fiscal y cumpla con los siguientes requisitos:

1. Forma fiscal R-1⁶ (Formulario de registro), por duplicado.

⁶ Ver Anexo 6.1

2. Original y fotocopia de identificación oficial del contribuyente o del representante legal (Credencial de elector, Pasaporte vigente o Cédula Profesional)—(original para cotejo).
3. Solicitud de Cédula con Clave Única de Registro de Población (por duplicado) y documentación que en la misma se señala.
4. Acta de Nacimiento en copia certificada (expedida por el Registro Civil) o copia certificada por funcionario público competente o fedatario público.
5. En caso de representación legal, copia certificada y fotocopia del poder notarial (copia certificada para cotejo).
6. Estado de cuenta de instituciones que componen el sistema financiero (bancos, casas de bolsa etc.), como comprobante de domicilio, cuyo nombre y dirección coincidan con los manifestados en el Formulario de Registro R-1.

Si no tiene estado de cuenta, puede presentar cualquiera de los siguientes documentos:

- Último pago del impuesto predial; tratándose de pagos parciales el recibo no debe tener una antigüedad mayor a tres meses, si es pago anual el recibo debe ser del ejercicio en curso, en cualquiera de estos casos el domicilio consignado en el recibo deberá coincidir con el manifestado en el Formato R-1, y con el asentado en la identificación oficial.
- El último comprobante de pago de servicios de agua, luz, teléfono domiciliario (no celulares) siempre y cuando no tenga una antigüedad mayor de 3 meses y que coincida con el domicilio manifestado en el Formato R1, y con el asentado en la identificación oficial.
- Contrato de arrendamiento, acompañado del último recibo de pago de renta que reúna requisitos fiscales, que coincida con el domicilio manifestado en el Formato R1 y con el asentado en la identificación oficial.

Los contribuyentes, o su representante legal, que hayan cumplido con estos requisitos podrán recoger su CIF, previa identificación y, en su caso, acreditamiento de personalidad, al día hábil siguiente o durante los diez días hábiles posteriores a la recepción del trámite.

Quienes no presenten los comprobantes de domicilio fiscal con las características mencionadas recibirán su CIF vía SEPOMEX en el tiempo normal de entrega.

Con este tipo de acciones el Servicio de Administración Tributaria refrenda su compromiso para brindar facilidades y mejores herramientas para el cumplimiento voluntario y oportuno de las obligaciones fiscales de los contribuyentes.

- Trámites para personas morales

- Trámites ante la Secretaría de Relaciones Exteriores

Se debe obtener el *Permiso para la constitución de sociedades*. Dicho trámite se resuelve el mismo día si se presenta antes de las 11:00 horas y al día siguiente hábil en caso de que se haga posteriormente. Si la autoridad no responde en ese plazo se entenderá aprobada la solicitud. Además, éste trámite puede realizarse por medio de los notarios y corredores públicos que intervengan en la constitución de la sociedad, a través de medios electrónicos; en ese caso la resolución se obtiene ese mismo día. El formato a presentar es el siguiente (Imagen 7.2):⁷

SRE
SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES

Consultas 5782-41-44 ExL 4068
Dirección de Internet www.sre.gob.mx/tramites/legales/
Dirección General de Asuntos Jurídicos

LUGAR Y FECHA: _____

Para uso exclusivo de SRE.
Folio: _____

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

NOMBRE DEL PROMOVENTE _____

DOMICILIO PARA OIR Y _____

RECIBIR NOTIFICACIONES _____

PERSONAS AUTORIZADAS
PARA RECIBIR
LA RESOLUCION. _____

DENOMINACION _____

SOLICITADA EN ORDEN _____

DE PREFERENCIA _____

REGIMEN JURIDICO DE LA
PERSONA MORAL _____

FIRMA AUTOGRAFA DEL PROMOVENTE

Formato para
dar de alta ante
la SER
Imagen 7.2

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

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto a este trámite, survase llamar al Sistema de Atención Telefónica (SACTEL) a los teléfonos 5480-2000 en el D.F. y área metropolitana, del interior de la República sin costo para el usuario al 01800-0014800 o desde Estados Unidos y Canadá al 188-5343372.

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

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

* Última fecha de autorización del formato por parte de Oficialía * Última fecha de autorización del formato por parte de la
Mayor: 8 de marzo de 2007 Comisión Federal de Mejora Regulatoria: 15 de abril de 2007

SA-1

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

⁷ Secretaría de Relaciones Exteriores. www.sre.gob.mx/tramites/legales

- Trámites ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Inscripción de personas físicas en la modalidad de entrega de cédula de identificación fiscal (RFC) al día hábil siguiente al de su recepción o Inscripción al RFC a través de federatario público por medios remotos.

Se realiza en los mismos términos que para las personas físicas con excepción de que como persona moral se necesita un acta constitutiva, además de ya no pertenecer al régimen de Pequeños Contribuyentes. Todos los trámites concernientes a una persona moral pueden ser realizados por el notario que dio fe de la constitución de la sociedad.

7.3 Relaciones Laborales

Si nuestro negocio puede ser controlado en su totalidad por nosotros mismos y ya realizamos los trámites anteriores, entonces estamos listos para iniciar nuestra operación. Sin embargo, cuando la contratación de personal, se trate de secretarías, meseros, cajeros, etc., necesitamos analizar algunos aspectos legales extra. Sin duda el manejo de personal, por su sentido humano, tiene ciertas peculiaridades y existen leyes que protegen esas relaciones, que por lo general suelen ser muy complicadas. Leyes como la Ley Federal del Trabajo y los reglamentos del Seguro Social, protegen a los trabajadores y les otorgan prestaciones, como atención médica garantizada, pero también dictan las normas de comportamiento de los mismos, de tal manera que la retribución que obtengan derive en productividad para la empresa en que se contrataron.

7.3.1 Ley Federal del Trabajo

La Ley Federal del Trabajo es el documento que dicta y rige las relaciones de trabajo en México. En ella encontramos los derechos y obligaciones tanto de patrones como de empleados, logrando un equilibrio entre las dos partes que genera beneficios para ambas.

Como patrones, estamos obligados a otorgar un sueldo a nuestros empleados, que en ningún caso puede ser menor al piso establecido en la Ley y que conocemos como "Salario Mínimo" y cuyo promedio al inicio del año es de \$ 41.53. A su vez el empleado está obligado a brindar sus servicios en las actividades designadas, a cambio de ese salario. Al contratar a una persona somos responsables de brindarle una buena capacitación, lo que resulta en un buen desempeño del trabajador, crecimiento personal del mismo y beneficios para el negocio.

Esta misma Ley regula la terminación de las relaciones laborales. Ya sea que el empleado renuncie o que el patrón decida que ya no es benéfico tener a un cierto empleado, la Ley marca algunas consecuencias. Por cada año trabajado en una empresa, el trabajador tiene derecho a recibir 15 días de salario cuando menos por concepto de Aguinaldo. Éste se paga a final del año y cuando el trabajador no cumpla con el año trabajado, se le pagará la parte proporcional de acuerdo a los días que trabajó. Por cada año trabajado, el empleado tiene derecho de 6 días de vacaciones y una prima vacacional que es del 25 % de las vacaciones. En caso de separación de la empresa, el trabajador debe recibir el proporcional de aguinaldo, vacaciones y prima vacacional.

También tiene derecho a recibir el Reparto de Utilidades, que es una norma obligatoria para cualquier empresa, donde un porcentaje de las utilidades se distribuye entre los trabajadores de la misma. Cuando una empresa tiene utilidades debe reservar un porcentaje de las mismas para repartir entre sus trabajadores. Un tanto se reparte equitativamente entre todos los trabajadores y otro de manera escalonada dependiendo del sueldo que cada uno reciba.

Cuando el empleado es despedido, tiene derecho a recibir además del aguinaldo, vacaciones y prima vacacional, una indemnización de 3 meses de sueldo mas 20 días por cada año trabajado. Si la causa de separación es por culpa del trabajador entonces el despido se realiza sin el pago de esa indemnización. Las causas de despido atribuibles al trabajador, las encontramos en el artículo 47 de la misma Ley.⁸

Es necesaria la existencia de contratos, donde se estipulan sueldos, horarios, prestaciones y en general condiciones de trabajo. La falta de ellos se le atribuye al patrón, pero la existencia puede ayudar en situaciones de conflicto entre diversas partes.

Los trabajadores tienen derecho de recibir atención médica en caso de siniestro y el patrón está obligado a brindarle un medio. En general se inscribe a los empleados en el IMSS.

⁸ Cfr. Ley Federal del Trabajo, Art. 47

Todos los pormenores de las relaciones de trabajo, están estipuladas en la Ley Federal del Trabajo y nosotros como patrones, estamos obligados a cumplir esta Ley en cada uno de los puntos. Ante cualquier situación de conflicto, debemos dirigirnos inmediatamente a la Ley, y con base en los que ella diga, sostener, ajustar o modificar la forma en que se lleva a cabo cualquier relación de trabajo, de tal forma que cumplamos los requerimientos necesarios.

7.3.2 Trámites laborales

Además de los trámites de constitución, cuando empleamos personal, necesitamos realizar algunos otros trámites con los cuales aseguramos el bienestar de nuestros trabajadores. Éstos se presentan ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

- **Trámites ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social**

- *STPS-04-001-A*

Planes y programas de capacitación y adiestramiento: Con este trámite se aprueban los planes de capacitación que nosotros diseñamos, para capacitar a nuestros trabajadores.

- *STPS-04-004*

Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento: Se elige una parte patronal y otra del trabajador para revisar y evaluar los programas de capacitación.

- *STPS-05-001-A*

Comisión de Seguridad e Higiene en los centros de trabajo: Se genera un acta de integración, donde la comisión tendrá a su cargo la evaluación de los centros de trabajo.

En la aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento, el trámite será resuelto en un plazo no mayor a un día hábil y podrá presentarse en un formato simplificado a través de medios electrónicos. Si la autoridad no responde en ese plazo, se entenderá aprobada la solicitud.

Los documentos que comprueben la constitución de las comisiones de seguridad e higiene y mixta de capacitación y adiestramiento para lo cual las empresas sólo conservarán la información prevista en los trámites correspondientes.

No será necesario realizar una solicitud ni remitir información alguna a la STPS.

- Trámites ante el Instituto Mexicano del Seguro Social

- IMSS-02-001-A

Inscripción Patronal

- IMSS-06-002-A

Inscripción de empresas en el Seguro de Riesgos de Trabajo

El empresario se registra como patrón e inscribe a sus trabajadores en el régimen obligatorio dentro de los cinco días hábiles siguientes a la realización de las contrataciones correspondientes. Al realizar dicho trámite las empresas quedarán automáticamente registradas ante el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores y el Sistema de Ahorro para el Retiro.

7.4 Información adicional sobre realización de trámites

Aunque los trámites y lugares donde se realizan éstos cambian, dependiendo de la administración en turno, es necesario poner al alcance los medios y mecanismos actuales para realizarlos. Las siguientes páginas contienen unas tablas con las características de varios trámites que debemos realizar para que nuestro negocio esté en orden.

CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES ANTE LA S.R.E.		TRAMITE FEDERAL
Trámite para obtener de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) la autorización del nombre de la sociedad		
Denominación Social		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION	TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA	
Dirección de Permisos Artículo 27 Constitucional/ Ricardo Flores Magon No. 1 Anexo II P.A., Col. Nonoalco Tlaltelolco México, D.F. Lada (55) Tel. 57 82 41 44 Ext. 4068 (de 9:00 a 15:00Hrs)	5 días hábiles	
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	SA1	\$555 00 por recepción, de examen y expedición del permiso

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

AVISO DE USO DE LOS PERMISOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES O CAMBIO DE DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL		TRAMITE FEDERAL
Trámite para informar a la S R E. que el permiso que autorizó fue utilizado por constitución de sociedad o cambio en su denominación o razón social.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Dirección de Permisos Artículo 27 Constitucional/ Ricardo Flores Magon No. 1 Anexo II P.A., Col. Nonoalco Tlatelolco México, D.F. Lada (55) Tel. 57 82 41 44 Ext. 4068 (de 9:00 a 14:30Hrs)		No se requiere
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
90 días hábiles para dar aviso	No aplica	\$205.00 pesos \$1,105.00 Extemporáneos

REGISTRO PÚBLICO DE LA PROPIEDAD Y EL COMERCIO		TRAMITE LOCAL
Trámite mediante el cual se hace el registro de la Acta constitutiva ante dicha Instancia		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Dirección General de la Propiedad y el Comercio del D.F. Villalongín No. 15 Col. Cuauhtémoc México, D.F. Lada (55) Tel. 51 40 17 00 (de 8:00 a 14:00 Hrs)		20 días hábiles
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	Universal	Variable de acuerdo al monto para la inscripción \$813.00 mínimo / \$8149.00 máximo

INSCRIPCIÓN EN EL RFC / CEDULA FISCAL		TRAMITE FEDERAL
Trámite mediante el cual se lleva a cabo la inscripción ante la SHCP, para efecto de cumplimiento de las obligaciones fiscales correspondientes. NOTA: A partir del 1° de Julio de 1999, las personas físicas, al momento de tramitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, Deberán presentar conjuntamente, la Forma oficial R1 y la Forma denominada "Solicitud de Cédula de Identificación Fiscal con CURP."		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Administración Local de Recaudación, en los Módulos de Atención Fiscal, en los Módulos de Recepción de Trámites Fiscales y a través del Buzón Fiscal; información al contribuyente México, D.F. Lada (55) Tel 52 27 02 97 y 01 800 90 450 00		Desde la respuesta inmediata hasta 3 días hábiles
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	R1 / Solicitud de Cédula de Identificación Fiscal con CURP	Gratuito

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

CERTIFICACION DE ZONIFICACION PARA USO ESPECIFICO		TRAMITE LOCAL
Trámite mediante el cual se hace constar si un uso específico esta permitido o prohibido para determinado inmueble, conforme a los Programas de Desarrollo Urbano.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION	TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA	
Dirección General de Desarrollo Urbano y Vivienda (SEDUVI)/Dirección del Registro de los Planes y Programas de Desarrollo Urbano/ Calle Victoria No. 7. P.B. Esq. Eje Central Lázaro Cárdenas, Col. Centro México, D.F. Lada (55) Tel. 55 10 93 96 Y 55 12 31 10. y/o en las Ventanillas Unicas Delegacionales del DDF México, D.F. / Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Tel. 56 11 11 05 y 56 63 34 00 (de 9.00 a 14.00 Hrs.)	2 a 7 días hábiles	
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
2 años para ejercer el derecho que confiere	DU03	\$598.70 pesos

LICENCIA DE USO DE SUELO		TRAMITE LOCAL
Documento expedido por el DDF en el cual se autoriza el uso o destino que pretenda darse a los predios.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION	TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA	
Dirección General de Administración Urbana (SEDUVI) con sede en Colegio de Arquitectos/ Av. Constituyentes No. 800, Col. Lomas Altas, Lada (55) Tel. 55 70 00 07/Colegio de Ingenieros Civiles de México, A.C./Camino a Sta. Teresa No. 187. Col. Parques del Pedregal Tel. 56 06 84 15, 56 06 89 15 y 56 06 23 23 (de 9.00 a 16.00 Hrs.)	21 días hábiles	
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
2 años para ejercer el derecho que confiere	AU07	\$1,988.20 pesos

VISTO BUENO DE SEGURIDAD Y OPERACIÓN		TRAMITE ESTATAL
Trámite mediante el cual se hace constar que el establecimiento en cuanto a su edificación e instalaciones, reúne las condiciones necesarias de seguridad para su operación y funcionamiento.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION	TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA	
Ventanillas Unicas Delegacionales del DDF México, D.F. (de 9.00 a 14.00 Hrs.) Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 1 Piso Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Lada (55) Tel. 56 11 31 67 y 563 34 00 (de 9.00 a 15.00 Hrs.)	3 días hábiles	
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
3 años (renovación)	AU19	Gratuito

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

AVISO DE FUNCIONAMIENTO ANTE EL INSTITUTO DE SERVICIOS DE SALUD PÚBLICA PARA EL DISTRITO FEDERAL		TRAMITE ESTATAL
Documento expedido por el Instituto de Servicios de Salud Pública para el D.F., por medio del cual autoriza que un establecimiento de menor riesgo opere y funcione.		
ÁREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Dirección General de Salud Pública y en la Dirección de Regulación Sanitaria / José Antonio Torres No 661 P.B. Col. Asturias, México, D.F. Lada (55) Tel. 57 41 48 62 Ext. 423 o 424 (de 8 30 a 13 30 Hrs.)		Inmediata
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida (quedando sujeto a las inspecciones correspondientes)	Aviso de Funcionamiento	Gratuito

DECLARACION DE APERTURA		TRAMITE LOCAL
Trámite para obtener el documento con el que deberán contar los titulares de establecimientos, cuyo giro no requiere de licencia de funcionamiento para su operación.		
ÁREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Ventanillas Unicas Delegacionales del DDF México, D.F. (de 9 00 a 14 00 Hrs.) Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Lada (55) Tel. 56 11 31 67 y 563 34 00 (de 9 00 a 15 00 Hrs.)		Inmediata
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	VU09 Declaración de Apertura	Gratuito

LICENCIA DE ANUNCIO		TRAMITE LOCAL
Trámite mediante el cual se otorga la licencia o permiso para fijar, instalar o colocar un anuncio, o bien señalar, indicar, mostrar o difundir al público cualquier mensaje.		
ÁREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Ventanillas Unicas Delegacionales del DDF México, D.F. (de 9 00 a 14 00 Hrs.) Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Lada (55) Tel. 56 11 11 05 y 563 34 00 (de 9 00 a 15 00 Hrs.)		Inmediata
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
1 año (renovación)	AU08	Se indica que existen diversas modalidades y cuyos costos son variables

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

REGISTRO EMPRESARIAL ANTE EL IMSS Y EL INFONAVIT		TRAMITE FEDERAL
El Patrón deberá registrarse al igual que a sus trabajadores en el régimen obligatorio, cumpliendo con lo establecido en la Ley del Seguro Social, al hacerlo automáticamente quedarán registrados ante el INFONAVIT Y SAR		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Subdelegaciones/ México, D.F. Lada (55) Tel 52 41 02 4529 (de 9 00 a 14 00 Hrs.)		15 días hábiles
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	Aviso de inscripción patronal AFIL01 Formato de inscripción de las empresas en el Seguro de Riesgo de Trabajo SSRT01003 Aviso de inscripción de cada uno de los trabajadores (mínimo uno) AFIL02	Gratuito

CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO		TRAMITE FEDERAL
Trámite mediante el cual se integra a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento en la STPS.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Dirección General de Capacitación y Productividad / Av. Azcapotzalco la Villa No. 209 Edificio "E" P.B. Col. Barrio de Santo Tomas México, D.F. Lada (55) Tel. 53 82 34 53 (de 9:30 a 14:30 Hrs.)		No tiene plazo oficial de respuesta
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	DC1	Gratuito

REGISTRO DE FUENTES FIJAS Y DE DESCARGA DE AGUAS RESIDUALES		TRAMITE ESTATAL
Trámite que realizan los propietarios de establecimientos para que se les autorice la descarga de aguas residuales al sistema de alcantarillado urbano del D.F.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Dirección General de Gestión Ambiental del D.F. /Dirección de Regulación y Gestión Ambiental de Aguas, Suelos y Residuos/Xalapa No. 15, Col. Roma Norte, México, D.F. Lada (55) Tel 52 09 99 03 (de 9 00 a 14 00 Hrs.) Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Tel 56 11 11 05 y 55 63 34 00 Ext. 379 (de 9 00 a 15 00 Hrs.)		25 días hábiles
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	PC33	Gratuito

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PROGRAMA INTERNO DE PROTECCION CIVIL		TRAMITE ESTATAL
Trámite mediante el cual se definen las acciones destinadas a la salvaguarda de la integridad física de los empleados y de las personas que concurren al establecimiento		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION	TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA	
Dirección General de Protección Civil (SEDUVI)/Penférico Sur No. 2769 Col. San Jerónimo Lídice México, D.F. Lada (55) Tel. 56 83 40 86 y 56 83 28 38 ext. 101 (de 9.00 a 15.00 y de 18.00 a 21.00 Hrs.)	1 mes	
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	CP-02	Gratuito

ACTA DE INTEGRACION A LA COMISION DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LOS CENTROS DE TRABAJO		TRAMITE FEDERAL
Trámite mediante el cual se integra a la Comisión de Seguridad e Higiene en el Trabajo en la STPS.		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION	TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA	
Dirección General de Seguridad e Higiene en el Trabajo / Av. Azcapotzalco la Villa No. 209 Piso 19 Col. Barrio de Santo Tomas México, D.F. Lada (55) Tel. 55 63 05 00 ext. 3101 (de 8:30 a 14:30 Hrs)	No tiene plazo oficial de respuesta	
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	No requiere formato específico	Gratuito

APROBACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO		TRAMITE FEDERAL
Trámite mediante el cual se aprueban los Planes y Programas de Capacitación de las empresas en la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS)		
AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION	TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA	
Dirección General de Capacitación y Productividad / Av. Azcapotzalco la Villa No. 209 Edificio "E" P.B. Col. Barrio de Santo Tomas, México, D.F. Lada (55) Tel. 53 94 51 66 Ext. 3580 (de 9:30 a 14:30 Hrs.)	Inmediata	
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Determinada en el programa propuesto y no debe exceder de 4 años	DC2	Gratuito

INSCRIPCIÓN EN EL PADRÓN DE IMPUESTO SOBRE NOMINAS		TRÁMITE LOCAL
Trámite por medio del cual se integra al Padrón de Contribuyentes del DF.		
ÁREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCIÓN		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Subtesorería de Administración Tributaria Dirección de Registro (Tesorería del D.F. / Izazaga No. 89 6° Piso, Col. Centro, México, D.F. Lada (55) Tel. 57 09 00 30 (de 8.00 a 15.00 Hrs)		Inmediata
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
No aplica vigencia	ISIN00996	Gratuito

ALTA EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM)		TRÁMITE FEDERAL
Trámite que deberán realizar las empresas industriales, comerciales y de servicios para darse de alta en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).		
ÁREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCIÓN		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Cámara correspondiente de acuerdo a las actividad que realiza. Mayor Información al Tel. 01 800 410 2000		Inmediata
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
1 año (revalidación anual entre enero y febrero)	SIEM	Comercio Pequeño Hasta 2 empleados \$100.00, 3 empleados \$300.00, 4 o más \$640.00 Comercio al por Mayor y Servicios Hasta 3 empleados \$300.00, 4 o más \$640.00 Industrial Hasta 2 empleados \$150.00, 3 a 5 \$350.00, 6 o más \$670.00

Algunas leyes que debemos tomar en cuenta para la constitución de nuestro negocio son:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos: Máxima ley de nuestro país que identifica la libertad de dedicarse a lo que queramos siempre y cuando sea lícito
- Ley Federal del Trabajo: Establece los pormenores de las relaciones de trabajo en México
- Ley General de Sociedades Mercantiles: Estipula los tipos de asociaciones comerciales que pueden existir
- Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones: La presente Ley es de orden público y de observancia en todo el Territorio Nacional. Tiene por objeto normar la constitución y funcionamiento de las Cámaras de Comercio, de Industria y de las Confederaciones que les agrupen, así como del Sistema de Información Empresarial Mexicano. Ley vigente a partir del 1 de enero de 1997

- **Ley de Comercio Exterior:** La presente Ley tiene por objeto regular y promover el comercio exterior, incrementar la competitividad de la economía nacional, propiciar el uso eficiente de los recursos productivos del país, integrar adecuadamente la economía mexicana con la internacional y contribuir a la elevación del bienestar de la población
- **Ley de Concursos Mercantiles:** Es de interés público conservar las empresas y evitar que el incumplimiento generalizado de las obligaciones de pago pongan en riesgo la viabilidad de las mismas y de las demás con las que mantengan una relación de negocios
- **Ley Federal para el Fomento de la Microindustria y las Actividades Empresariales:** La presente ley es de orden público y de interés social, sus disposiciones se aplican en toda la República y tienen por objeto fomentar el desarrollo de la microindustria y de la actividad artesanal mediante el otorgamiento de apoyos fiscales, financieros, de mercado y de asistencia técnica, así como a través de facilitar la constitución y funcionamiento de las personas morales correspondientes, simplificar trámites administrativos ante autoridades federales y promover la coordinación con autoridades locales o municipales para este último objeto.
- **Leyes y reglamentos existentes en la localidad**

¿CÓMO HACER EL ESTUDIO FINANCIERO?

8.1 ¿Para que hacer un análisis financiero?

Se han realizado diversos estudios que nos han indicado si nuestro negocio tiene oportunidades de ser exitoso o no. Y probamos que las personas se interesarán por nuestro concepto y que técnicamente es posible llevarlo a la realidad. Sin embargo, aún no sabemos cuánto nos va a costar iniciar éste negocio, no sabemos cuánto dinero nos va a dejar, no sabemos cuánto vamos a gastar para llevar a cabo la operación del mismo. Pues esas preguntas las responde un análisis financiero de nuestro proyecto de inversión.

Cuando nosotros incursionamos en un negocio lo que pretendemos es que obtengamos utilidades con la operación del mismo. A esto le llamamos rentabilidad y si las proyecciones financieras dicen que nuestro negocio no tiene oportunidades de producir dinero, entonces no debemos arriesgarnos con esa empresa. Es decir, el análisis financiero mide la cantidad de riesgo que tendremos al incursionar en ciertos ámbitos de los negocios.

Otro factor importante es el tiempo de recuperación de la inversión, que depende de las utilidades obtenidas en nuestro negocio. Cada negocio necesita cierto tiempo dentro del cual las ventas y la utilidad que conllevan, sirven para la recuperación de la inversión inicial. Éste tiempo puede ser desde unos días hasta varios años. Cada emprendedor tendrá distintos grados de paciencia.

A su vez con un análisis de costos, determinamos los mismos, el punto de equilibrio y el monto de la inversión necesaria. Las anteriores son indicadores que nos dicen si las proyecciones de ventas de nuestro negocio sustentan o justifican la cantidad que vamos a invertir, es decir, nos dirán la cantidad que tenemos que invertir y la cantidad de ventas que debemos tener para que nuestro

negocio sea rentable. También se debe analizar la cantidad de equipo y mobiliario que se necesita.

Existen técnicas específicas y que son ampliamente usadas en los proyectos de inversión. También existen prácticas contables y financieras comunes que debemos utilizar para determinar si el invertir en un negocio en específico resultará en beneficios para el que invierta.

El análisis financiero es el punto crucial dentro de la evaluación de nuestro proyecto de inversión, puesto que nos indica los beneficios económicos que tendremos al invertir en un negocio específico. También nos dice el monto que arriesgaremos y la cantidad de riesgo que correremos así como los beneficios que el mismo riesgo implica.

Para lograr el objetivo anterior existen diversas técnicas que estudiaremos a lo largo de éste capítulo, además de ajustarla al estudio de micro y pequeños negocios.

8.2 Costos y precio de venta

Es tiempo de determinar distintos aspectos comerciales de nuestro negocio como lo es el precio de venta y los costos en que incurriremos. Para ello debemos tener en cuenta los resultados del estudio de mercado, operación, los costos jurídicos y de administración así como los sueldos y salarios. Cada estudio arrojó los requerimientos necesarios y esos requerimientos necesitan ser financiados por lo que se determina el costo de los mismos y este impacta en el precio de venta de nuestro producto. A continuación estudiaremos mas a fondo cada uno de los factores que intervienen.

8.2.1 Determinación de los costos

Vamos a decir que los costos son aquellas salidas de dinero que debemos realizar para que nuestro negocio funcione. De esta forma, es necesario determinar cuales son y que tan frecuentemente incurriremos en ellos. Para lograrlo debemos referirnos a cada uno de los estudios hechos con anterioridad, verificar los requerimientos de cada uno y obtener cuánto dinero se necesitará.

Para hacerlo primero debemos hacer una lista con todos los costos en que se incurra. Cada negocio tiene sus propios costos y gastos particulares, sin embargo, los costos generales al iniciar un negocio los podemos ver en la tabla siguiente (Tabla 8.1):

Costos y Gastos para iniciar un negocio

Operación	Jurídicos	Gastos generales	Recursos Humanos	Mercadotecnia
Materia Prima	Trámites	Agua, luz, teléfono, gas	Sueldos y salarios	Costos de publicidad
Maquinaria y equipo	Notario	Renta	Prestaciones	
Mobiliario	Contador	Depósitos		
Gastos de instalación		Costo de financiamiento		
Sub total	Sub total	Sub total	Sub total	Sub total
Total				

Tabla 8.1

Ya que tenemos lista la tabla de costos debemos diferenciar entre costos y gastos fijos y costos y gastos variables. Los costos fijos son aquellos que mes con mes tienen el mismo monto. Entre ellos encontramos la renta, los sueldos del personal administrativo, los gastos generales del negocio. Los costos variables son aquellos que cambian de periodo a periodo. Entre ellos encontramos la materia prima, comisiones por venta, sueldos de los operarios y otros que intervengan directamente en la fabricación o venta de un producto.

Los costos fijos no importando cuánto vendamos o cuánto produciremos siempre son los mismos. Sin embargo, los costos variables están en función de los artículos o servicios que prestemos, es decir, aumentan de acuerdo a la cantidad que vendamos o la cantidad que produzcamos. Los gastos variables de cada cantidad vendida los determinamos haciendo la lista de costos necesaria para generar la cantidad mencionada y lo repetimos varias veces. Obtenemos varios puntos (ver la gráfica anterior), a los cuales les podemos aplicar un método de dispersión y obtener una recta. De manera más fácil, si introducimos éstos datos en una hoja de cálculo como Excel, podemos obtener automáticamente esa recta.

Podemos representar gráficamente los costos fijos y variables. En la gráfica siguiente, podemos ver que los costos fijos no importando la cantidad producida, se mantienen siempre iguales, mientras

que los costos variables varían conforma la cantidad y a los distintos puntos que se obtienen se les aplicó una dispersión para obtener la recta (Imagen 8.1).

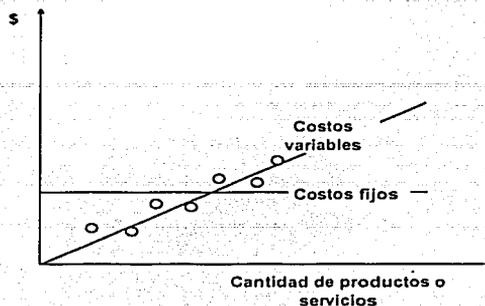


Imagen 8.1

Ésta gráfica tiene origen en la siguiente tabla, que representa los costos fijos y variables dependiendo de la cantidad producida o vendida (Tabla 8.2).¹

	Cantidad 1	Cantidad 2	...	Cantidad "n"
Costos fijos	Siempre serán los mismos			
Costos variables	Aumentaran conforme aumente la cantidad			
Costos totales	La suma de costos fijos mas variables			

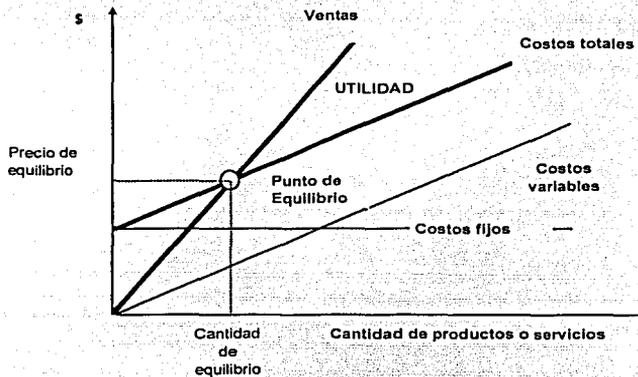
Tabla 8.2

8.2.2 Precio de venta

Para determinar el precio de venta de un producto o servicio necesitamos tener en cuenta los costos que genera la producción del mismo, las proyecciones de ventas generadas por el Estudio de Mercado, el precio que están dispuestos a pagar los consumidores y la utilidad que queremos obtener con nuestro producto o servicio.

Los costos fijos y variables ya los determinamos e incluso los graficamos. Un método muy simple y que se utiliza mucho en micro y pequeñas empresas es sumar los costos fijos y variables, obteniendo los costos totales. A esos costos totales se les aumenta un porcentaje de utilidad que varía dependiendo de cuánto queramos ganar y cuánto está dispuesto a pagar el consumidor. Existen otros muchos métodos de costeo, sin embargo son métodos complicados que sobrepasan las necesidades de los micro y pequeños negocios. Estos métodos se mencionan en un anexo de ésta tesis.

Teniendo una proyección de ventas y algún estimado del precio de venta, podemos obtener el llamado "Punto de Equilibrio". Es una relación entre los costos totales y las ventas obtenidas conforme a la cantidad producida o vendida. Lo que nos dice es a que precio y que cantidad debemos vender, para empezar a generar utilidades. Gráficamente es como sigue (Imagen 8.2):



Punto de Equilibrio
Imagen 8.2

Mediante el cruce de la recta de Ventas con la de Costos Totales, podemos encontrar el Punto de Equilibrio. Explicando la gráfica, una recta se representa como $y = mx + b$, donde m es la pendiente y b es la ordenada al origen. En este caso:

¹ Weston, F.J., Brigham, E.F. Fundamentos de administración financiera. 7ª Edición. Ed. Interamericana. México, 1987. Pág. 135-138

Ventas	Precio = $m(\text{Cantidad})$
Costos totales	Precio = $m(\text{Cantidad}) + \text{Costos Fijos}$

Tenemos dos rectas que se cruzan en un punto. Ese es el punto de Equilibrio. Si igualamos las dos rectas, obtendremos ese punto.

$$\text{Ventas} = \text{Costos Totales}$$

El Punto de Equilibrio nos servirá para controlar los costos de tal manera que no excedamos el límite que los clientes están dispuestos a pagar. También tendremos la referencia de cuánto debemos vender para obtener las utilidades, que es el objetivo de cualquier negocio. De este modo, si las proyecciones de ventas no alcanzan la expectativa necesaria para que nuestro negocio sea exitoso, nos daremos cuenta al no cumplir con el parámetro anterior y decidiremos que acciones tomar en cuanto a iniciar el negocio o no. Cuando ya iniciamos nuestra operación, podemos medir las ventas contra gastos y dependiendo de la evolución del negocio ajustar la estrategia que seguiremos a lo largo de la vida del negocio mismo.

8.2.3 Inversión inicial

La gran mayoría de los negocios, necesitan de un desembolso de dinero para iniciar operaciones. Cada negocio tiene sus características particulares, pero la compra de maquinaria y equipo, insumos, mobiliario, etc., implica esa salida de dinero, la cual puede ser en muchos casos grande y sin embargo necesaria.

La inversión que necesite nuestro negocio depende de los estudios realizados anteriormente. Intervienen elementos de la operación, mercadotecnia, marco jurídico e incluso del estudio de mercado. Al igual que los gastos que la operación misma genera, la inversión inicial debe considerarse en el precio de nuestro producto o servicio, sin embargo y según las proyecciones de venta, prorrataremos éste monto a lo largo de un tiempo que llamaremos tiempo de recuperación de la inversión inicial y que podemos medir de acuerdo a ciertos indicadores que analizaremos mas adelante.

Aunque cada negocio tendrá sus particularidades y algunos gastos distintos, en general podemos hablar de que una inversión inicial consta de los siguientes elementos (Tabla 8.3):

Inversión Inicial de un negocio

Operación	Estudio de Mercado	Marco Jurídico	Mercadotecnia
Maquinaria	Personas que realizaron las encuestas o	Los costos de algunos trámites para dar de alta el negocio	Costo de la estrategia de introducción del producto o servicio
Equipo			
Mobiliario			
Gastos de instalación de los anteriores	El tiempo y personas que se utilizó para la interpretación del estudio	Pago de notario y/o contador en su caso	
Gastos de adecuación del local (agua, luz, teléfono, etc.)			
Depósitos por renta de local o en caso de compra, el monto de la misma			

También se debe considerar el tiempo que utilizamos para la realización de cada uno de los estudios, es decir, la evaluación del proyecto

Tabla 8.3

La inversión inicial junto con el pronóstico de ventas y el análisis de costos, determinará el riesgo que se corre al incursionar en ese rubro de negocio. Debemos entender que el riesgo implica una relación entre lo que se da y lo que se recibe y el hecho de tener una inversión inicial grande con ventas bajas, implica un riesgo muy grande.

De ésta forma, con la determinación de la inversión inicial, tenemos otro parámetro para determinar si invertiremos en ese negocio o no.

8.2.4 Estados Financieros

Una empresa necesita un método para saber la situación financiera, es decir, de pesos y centavos, que tiene. Existen diversas maneras de medir esa situación, pero para poder hacerlo se necesita tener documentado cada movimiento que se realice. Para evaluar nuestro negocio, es necesario, de acuerdo al pronóstico de ventas, gastos e inversión inicial, proyectar hacia el futuro la situación

financiera de nuestro negocio. Existen algunos reportes que presentan la situación financiera de un ente económico, los resultados y el manejo y asignación del dinero.² A estos reportes se les conoce como estados financieros y son cuatro: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Variaciones en el Capital Contable y Estado de Cambios en la Situación Financiera.

Cuando constituimos una sociedades necesario tener por lo menos el Balance General y el Estado de Resultados. Al momento de evaluar nuestro proyecto, estos estados financieros deben ser proyectados. Cuando nos integramos en el régimen de pequeños contribuyentes, como lo vimos en el marco jurídico, solo es necesario llevar un control de los ingresos y egresos que nuestro negocio tenga. En la evaluación de nuestro negocio utilizaremos éste control llamado flujo de efectivo, para determinar indicadores de rentabilidad y que determinaremos mas adelante. Se explicará el funcionamiento de los estados financieros y lo que integran, sin embargo, siempre es necesaria la asesoría de algún contador, que de acuerdo a nuestro ingresos y egresos, inversiones y deudas, pueda generarlos de manera técnica y metódica.

- Balance General³

Es el primer estado financiero y se dice que es una fotografía de la empresa a una fecha determinada. Es un resumen de la situación financiera de una empresa y refleja básicamente los bienes y derechos propiedad de la empresa o negocio, el financiamiento adquirido por la misma para la compra de los bienes o derechos y las aportaciones que realizaron los socios para constituir a la empresa. Se utiliza para evaluar a una empresa de manera integral.

El balance general se compone por tres rubros: activo, pasivo y capital contable. Un balance nos indica que la situación financiera puede dividirse en lo que la empresa tiene y cómo financió estos bienes y derechos (a través de pasivos o de capital). Gráficamente lo podemos representar de la siguiente manera (Imagen 8.3).

² Allard U., Mónica. Diplomado en Finanzas. Escuela Bancaria y Comercial. México, 2002.

³ *Ibid.*

Estructura del balance general

ACTIVO (Bienes y valores propiedad de la empresa) Circulante Fijo Diferido	PASIVO (Obligaciones y financiamiento) Corto plazo Largo plazo
	CAPITAL CONTABLE (Aportaciones de los socios)

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

Imagen 8.3

El balance general, como su nombre lo indica, es una equidad entre lo que la empresa tiene y la manera en que lo adquirió, de tal forma que siempre el total de activos de un negocio debe ser igual al total de pasivos sumados al total del capital contable.

- *Activo*

El activo es conjunto cuantificable de los beneficios económicos actuales y futuros que son esperados y controlados por una empresa o entidad los cuales representan efectivo, derechos, bienes o servicios como consecuencia de transacciones pasadas o de otros eventos ocurridos, cuantificados a una fecha determinada. El activo se clasifica según su liquidez y se divide en tres bloques: circulante, fijo y diferido.

El activo circulante representa aquellos activos que están en movimiento y relacionados directamente con el giro de la empresa. Se consideran en general las cuentas que son dinero, las que representan el derecho a recibir un flujo de dinero y bienes que se tienen para ser transformados o para venderse. Algunas cuentas que forman el activo circulante son: efectivo en caja o bancos, inversiones en valores, documentos por cobrar, inventarios, materia prima, etc.

El activo fijo representa aquellos que son adquiridos con la finalidad de ser utilizados durante un largo periodo y para cumplir con el giro del negocio. Aquí tenemos los edificios, terrenos, maquinaria, equipo, mobiliario, depreciaciones, etc.

El activo diferido también se le conoce como activos intangibles. Representan una erogación que tuvo que ser realizada para la operación de la empresa. En general tenemos las cuentas que representan un derecho a recibir un servicio o erogaciones efectuadas en el pasado con la

finalidad de producir algún tipo de beneficio económico. Algunas cuentas son rentas pagadas por anticipado, gastos de instalación, depósitos en garantía, etc.

- *Pasivo*

El pasivo es un conjunto o segmento cuantificable de las obligaciones presentes de una entidad particular que son ineludibles de transferir efectivo, bienes o servicios en el futuro a otras entidades como consecuencia de transacciones o eventos pasados. El pasivo se divide de acuerdo a la exigibilidad de los mismos en corto (obligaciones con vencimiento menor a un año) y largo plazo (obligaciones con vencimiento mayor a un año).

Algunas cuentas del pasivo a corto plazo son documentos por pagar, acreedores, proveedores, impuestos por pagar, etc. El pasivo a largo plazo tenemos obligaciones a largo plazo.

- *Capital Contable*

El Capital Contable es el derecho de los propietarios o accionistas sobre los activos netos de la empresa. Surgen a partir de que los socios efectúan las aportaciones, por transacciones y otros eventos que afectan una unidad. Este derecho se ejerce a través del reembolso o distribución del mismo patrimonio (utilidades). Las cuentas de que se componen son: capital social (aportaciones de los socios), reserva legal (generalmente para el pago de impuestos y es del 5 % del capital social o sobre las utilidades), resultados acumulados (la utilidad de varios ejercicios), resultado del ejercicio (utilidad o pérdida del ejercicio en curso). El capital contable necesita del Estado de Resultados para estar completo, pues con este último obtenemos la utilidad o pérdida.⁴

Para la evaluación de nuestro proyecto necesitaremos un balance general proyectado, que reflejará los requerimientos del negocio y con base en estos propondremos fuentes de financiamiento, que como vimos pueden ser pasivos o capital. Lo que toda empresa quiere es que sus pasivos sean pocos y que el balance esté dado por el capital contable y con el balance general tendremos siempre la visión correcta para tener una situación financiera sana.

• Estado de Resultados

Es el estado financiero que presenta la información relevante de todas las operaciones desarrolladas por una empresa. En el Estado de Resultados se determina la utilidad o pérdida y se

⁴ Anzures, Maximino. Contabilidad General. Ed. Porrúa. México, 1992. Pág. 75

identifican cada uno de sus componentes (la utilidad neta la encontramos también en el Balance General). El resultado que arroja permite medir el resultado de los logros alcanzados y los esfuerzos desarrollados dentro de nuestro negocio. También muestra la confrontación entre ingresos contra costos y gastos. Es dinámico, es decir informa de los resultados de un negocio en un periodo. Esencialmente sirve para:

- Evaluar la rentabilidad de una empresa
- Estimar su potencial crediticio
- Estimar la cantidad, tiempo y certidumbre del flujo de efectivo (para las proyecciones)
- Evaluar el desempeño de una empresa o negocio
- Medir el riesgo
- Repartir dividendos

Un estado de resultados se compone por ingresos, egresos y utilidad o pérdida. Un ingreso es el incremento bruto en el patrimonio de una entidad. Un egreso es la disminución bruta en el patrimonio de una entidad. La utilidad es el monto resultante de haber realizado una transacción la cual generó un ingreso y fue deducida por su costo correspondiente. En este caso los ingresos son mayores que los egresos. La pérdida se da cuando los egresos son mayores a los ingresos.⁵ Se estructura de acuerdo a lo siguiente (Imagen 8.4):

Estructuración del Estado de Resultados

Ventas	
- Costo de ventas	
Utilidad bruta	
- Gastos de administración	
- Gastos de venta	
Utilidad operativa	
- Costo integral de financiamiento	
Utilidad antes de impuestos	
- ISR y PTU	
Utilidad neta	

Imagen 8.4

El Estado de Resultados inicia con las ventas o en nuestro caso con la proyección de ventas. A éstas se les quita los costos de venta, que son todos aquellos que intervienen en la actividad misma de la empresa, como son la materia prima, almacenaje, salario de los obreros, etc. Con

⁵ Allard. *Op Cit.*

esto obtenemos la utilidad bruta, a la cual le quitamos los gastos de administración y venta. Los gastos son todos aquellos necesarios para la comercialización del producto, pero que no tienen que ver específicamente con la operación de la empresa, como son sueldos del personal administrativo, teléfono, papelería, rentas, etc. Obtenemos la utilidad operativa a la cual debemos quitarle el Costo Integral de Financiamiento (CIF), que se compone por intereses generados por algún préstamo, efectos de la inflación y tipo de cambio cuando exista manejo en moneda extranjera. Al resultado le quitamos impuestos y la Participación de los Trabajadores en las Utilidades y tenemos la utilidad neta, que es aquella ganancia que se obtiene por tener un negocio.

De acuerdo a la proyección de ventas que tengamos y a los gastos y costos que genere nuestra operación, determinaremos un estimado de las utilidades que nuestro negocio pueda tener. Para nosotros como emprendedores es punto fundamental el conocer las perspectivas de utilidad que tenga el negocio en el que queremos incursionar, de ahí la importancia del Estado de Resultados.

Junto con el Balance General, es posible tener una visión clara del rumbo que lleva una empresa. Además, si las cifras de los estados financieros están avaladas por estudios de operación y mercado, tendremos un muy buen punto de referencia para determinar si es bueno o no invertir en ese negocio.

- Flujo de Efectivo

Aunque el balance general y es estado de resultados son herramientas muy útiles en el análisis financiero de una empresa, son complicados de realizar sin conocimiento previo de contabilidad y finanzas, además de que muchas veces un micro negocio no justifica el hecho de llevar una contabilidad tan estricta. Para este tipo de negocios existe una herramienta muy útil y que además es requerimiento cuando estamos dados de alta en el régimen de pequeños contribuyentes. Se trata del flujo de efectivo. En sentido estricto, el flujo de efectivo se deriva del balance general y nos da un estado financiero que es el de cambios en la situación financiera. Sin embargo, en términos generales el flujo de efectivo se refiere a la diferencia entre entradas y salidas de dinero. El estado de resultados mide ingresos contra egresos, al igual que el flujo, con la diferencia de que éste solo utiliza los movimientos de efectivo. Se integra de acuerdo a la siguiente tabla (Tabla 8.4):

Flujo de efectivo

Fecha		A1	A2	A3	A4	A5
Saldo inicial		Saldo del año anterior mas el saldo del año actual. La inversión inicial es parte del saldo inicial del primer día de operaciones				
Entradas	E1					
	E2					
	E3					
	...					
	En					
Total de entradas						
Salidas	S1					
	S2					
	S3					
	...					
	Sn					
Total de salidas						
Saldo		Total de entradas menos total de salidas				

Con el resultado proyectado del flujo de efectivo a 5 años, podremos obtener indicadores de rentabilidad

Tabla 8.4

El flujo de efectivo considera la inversión inicial, las entradas y salidas de efectivo y los saldos que genera la diferencia entre estas. Es necesario llevar un conteo diario de las entradas y salidas de efectivo como pueden ser las ventas menos los gastos. El objetivo de llevar un control de entradas y salidas es el conocer la utilidad que genera nuestro negocio y junto con la inversión inicial el tiempo de recuperación que tendrá. Con los flujos diarios obtenemos flujos mensuales y con los flujos mensuales podemos obtener flujos anuales. Ya con los flujos anuales podremos realizar un análisis con indicadores de rentabilidad, que nos dirán si nuestro negocio es buen nicho de inversión o no lo es.

Para realizar la proyección del flujo de efectivo, debemos poner la tabla anterior en una hoja de cálculo como Excel y de acuerdo a las proyecciones de ventas y el análisis de costos, realizar el flujo de efectivo por lo menos a cinco años. Debemos obtener una tabla como la siguiente (Tabla 8.5):

Flujo de efectivo anual

Inversión inicial	La inversión que estimamos
Año 1	Ventas 1 - Gastos 1
Año 2	Ventas 2 - Gastos 2
Año 3	Ventas 3 - Gastos 3
Año 4	Ventas 4 - Gastos 4
Año 5	Ventas 5 - Gastos 5
...	...
Año "n"	Ventas "n" - Gastos "n"

Tabla 8.5

Con un flujo de efectivo podremos controlar el dinero de nuestra empresa y realizar análisis con respecto a la situación financiera de nuestra empresa. En muchos micro y pequeños negocios, no se lleva control alguno de los ingresos y egresos, causa fundamental del fracaso de las mismas, puesto que no se tiene idea de la recuperación de la inversión y mucho menos de las ganancias que puede dejar el negocio.

8.2.5 Rentabilidad

Nosotros buscamos iniciar un negocio con la idea de que nos deje dinero, es decir que genere utilidades. En realidad todos los esfuerzos que hemos realizado a lo largo de nuestra evaluación, han sido para determinar la rentabilidad del negocio. Los análisis que se realizarán adelante, están encaminados a decirnos la verdadera rentabilidad que la empresa tendrá. La rentabilidad de un negocio se analiza con base en los estados financieros, pero en nuestro caso debe basarse en el flujo de efectivo. Para esto debemos analizar algunos conceptos financieros necesarios para realizar el estudio financiero.

- Flujo de caja: Refiere a las entradas o salidas de dinero que se realicen en una entidad económica. Se considera como flujo a cada uno de los movimientos en particular que se realicen. La totalidad de movimientos que se realicen en un periodo se le conoce como saldo. La inversión inicial es un flujo que se realiza al inicio del proyecto. El flujo de efectivo anterior, gráficamente se representan de la siguiente forma (Imagen 8.5).

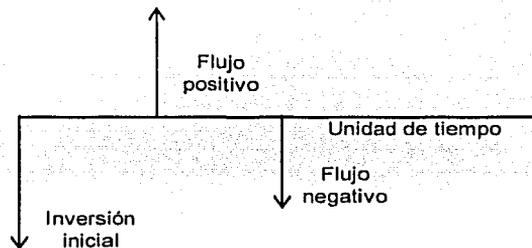


Imagen 8.5

- **Interés:** El dinero pierde valor con el paso del tiempo, es decir, existe la inflación que se define como el aumento generalizado y sostenido de los precios (Ver Anexo 7.1 INPC). Esta situación provoca que lo que podemos comprar el día de hoy, no es lo mismo que compraremos mañana. Al existir un efecto de este tipo, necesitamos una forma de hacer que nuestras proyecciones sean reales. Lo logramos mediante la aplicación de una tasa de interés, que nos brinda un acercamiento de lo que nuestro dinero valdrá realmente. El hecho de hablar de una tasa de interés surge por que como inversionistas debemos decidir entre tener nuestro dinero en un banco, generando una cantidad de intereses o invertirlo en el negocio. En la evaluación financiera de nuestro negocio, debemos estar concientes siempre de que si el banco nos deja mejor rendimiento que el negocio entonces no debemos invertir.
- **Valor presente y valor futuro:** El valor presente es la cantidad de dinero que representa hoy un flujo efectuado en cualquier momento. Un valor futuro es la cantidad que representa un flujo proyectado hacia un tiempo mas adelante. Gráficamente es como sigue (Imagen 8.6).

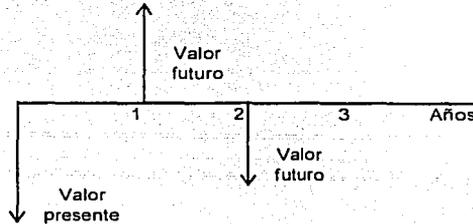


Imagen 8.6

Podemos convertir un presente en un futuro, mediante la utilización de una tasa de interés que nosotros fijamos. Como referencia podemos utilizar la TIIE (Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio, ver anexo F).

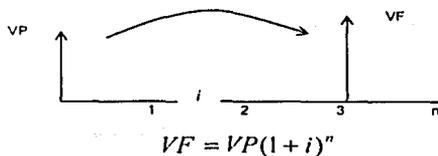
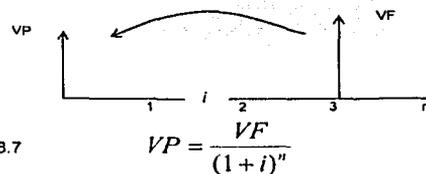


Imagen 8.7



La tasa de interés (i) nosotros la determinamos de acuerdo a los parámetros que nuestro proyecto requiera. La (n), es el número de períodos en que queremos proyectar un presente o descontar un futuro (Imagen 8.7).

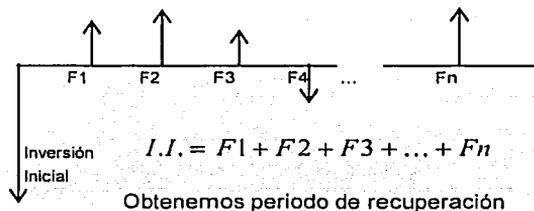
Con las fórmulas anteriores podremos desarrollar algunos de los indicadores mas importantes para la evaluación de nuestro negocio, con los cuales determinaremos la rentabilidad de la empresa y los beneficios que obtengamos al invertir en ella así como los riesgos que tendrá.

- **Indicadores de rentabilidad**

Existen ciertos parámetros que debemos utilizar para determinar la rentabilidad de un negocio. En ellos intervienen los tiempos de recuperación así como la diferencia entre ingresos y egresos, es decir el flujo de efectivo. Las proyecciones de un proyecto de inversión (estados financieros y flujo de efectivo), deben realizarse en un periodo no menor a 3 años y deben considerar las proyecciones de ventas que generemos y el análisis de costos resultante. Algunos de los indicadores son los siguientes.

- **Periodo de recuperación (PR)**

Es una alternativa muy popular debido a su simplicidad. Se basa en una regla sencilla ya que se selecciona una fecha particular en la que los flujos de caja llegan a cubrir la inversión inicial. Tan solo se deben sumar los saldos de cada periodo hasta que estos iguallen a la inversión inicial (Imagen 8.8).



Periodo de Recuperación
Imagen 8.8

Cuando la suma de los flujos de cada periodo iguale a la inversión inicial, tenemos un tiempo de recuperación de la inversión inicial, lo que nos dice el tiempo que debemos esperar para que el negocio empiece a generar dividendos.

Algunas desventajas de este método son el hecho de no considerar el valor del dinero en el tiempo ni los flujos después del periodo de recuperación.

- *Rentabilidad Contable Promedio (RCP)*

Toma los beneficios del proyecto después de impuestos y depreciaciones, dividida entre el valor contable promedio de la inversión durante su vida. Utiliza el Estado de Resultados proyectado a por lo menos tres años y tan solo utiliza la utilidad neta.

Primero obtenemos el Beneficio Promedio, que es la suma de los flujos divididos entre los periodos a los cuales proyectamos.

$$\text{Beneficio} = \frac{(\sum \text{Flujos})}{n}$$

El RCP se obtiene dividiendo el beneficio promedio entre la inversión inicial.

$$RCP = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Inversión}}$$

El resultado es un porcentaje que indica la cantidad de recuperación de la inversión inicial por cada periodo de tiempo. Este método no toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo y utiliza la información financiera con forme al valor de las utilidades de los libros y no en cuanto al flujo de efectivo.

- **Valor Presente Neto (VPN)**

El valor presente neto es el valor presente de los flujos de efectivo de la empresa menos el valor presente del costo de la inversión o desembolso actual (Imagen 8.9).

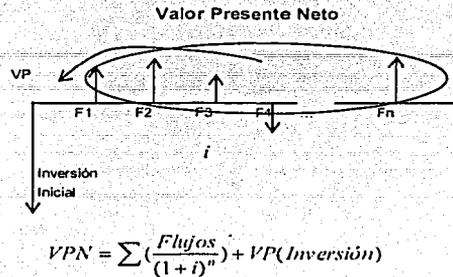


Imagen 8.9

El Valor Presente Neto es la suma de los valores presentes de cada flujo mas el valor presente de la inversión inicial. La tasa de interés a la cual se descuentan los futuros debe ser un mejor porcentaje que la mejor opción de inversión que tengamos (una referencia es la TIIE). Si el Valor Presente Neto es mayor a cero, entonces debemos invertir en el proyecto (siempre y cuando se respete la tasa de interés a la que descontamos).

Es un método muy usado pues usa todos los flujos de efectivo que se contemplan en nuestro proyecto además de tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Es el indicador que resume los méritos de un proyecto. Describe el comportamiento de los flujos de efectivo de una inversión sin depender de las tasas del mercado. La TIR es aquella tasa de rendimiento que hace que el valor presente neto de un proyecto sea igual a cero. Nos indica el tiempo de recuperación y no da un indicio de las tasas de intereses que debemos aceptar en lugar de nuestro proyecto.

Para determinar la TIR debemos encontrar la tasa de descuento que hace que el VPN de nuestro proyecto sea cero.

$$\text{Inversión} - VP = 0$$

$$\text{Inv} - \sum \left(\frac{\text{Flujos}}{(1+i)^n} \right) = 0$$

La obtención de la tasa de interés "i", requiere la utilización de métodos numéricos un tanto complejos, por lo que nosotros utilizaremos el método de aproximaciones sucesivas que utiliza una serie de pruebas y errores evaluando la ecuación con distintas tasas, hasta lograr encontrar la tasa de interés correcta (Imagen 8.10).

Aproximaciones sucesivas para la obtención de la TIR

i	VPN		i	VPN		i	VPN
10%	-	La tasa de interés estará entre 40% y 50%	41%	-	La TIR estará entre 46% y 47%	46.10%	-
20%	-		42%	-		46.20%	-
30%	-		43%	-		46.30%	+
40%	-		44%	-		46.40%	+
50%	+		45%	-		46.50%	+
60%	+	46%	-	46.60%		+	
70%	+	47%	+	46.70%		+	
80%	+	48%	+				
90%	+	49%	+				
100%	+						

LA TIR estará entre 46.2% y 46.3%

Cuando cambiamos de signo positivo a negativo aseguramos que entre ese rango encontraremos el cero

Imagen 8.10

- Utilización de software para la obtención de indicadores

Como en toda la evaluación de nuestro proyecto, el uso de la computadora puede ser de suma utilidad. En éste caso, podemos llevar el flujo de efectivo en una hoja de cálculo de Excel y con ese mismo flujo determinar el VPN, la TIR y otros indicadores que necesitemos.

Debemos alimentar Excel con un flujo de acuerdo a la unidad de tiempo que necesitemos, es decir, el flujo anual, semestral o mensual (Tabla 8.6).

Flujo de efectivo anual

Inversión inicial	La inversión que estimamos
Año 1	Ventas 1 - Gastos 1
Año 2	Ventas 2 - Gastos 2
Año 3	Ventas 3 - Gastos 3
Año 4	Ventas 4 - Gastos 4
Año 5	Ventas 5 - Gastos 5
...	...
Año "n"	Ventas "n" - Gastos "n"

Tabla 8.6

Una hoja de cálculo en su barra de funciones tiene varias opciones financieras entre ellas la TIR y el VPN (Imagen 8.11). De esta forma, con solo algunos pasos lograremos obtener los indicadores que dictarán la suerte de nuestro negocio.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet with the following data in the 'Flujo de Efectivo' table:

Año	Flujo de Efectivo
1	-10000
2	15000
3	17000
4	26000
5	25000
6	25000
7	25000
8	25000

The 'Insertar Función' dialog box is open, showing the 'Finanzas' category and a list of functions including TIR. The 'TIR' function is selected. The dialog box also includes a search bar and a 'Buscar' button.

Imagen 8.11

8.3 Fuentes de Financiamiento

Un proyecto de inversión, como su nombre lo dice, necesita de recursos para su puesta en marcha. Ya hemos obtenido una inversión inicial, que es la necesaria para empezar con las operaciones del negocio. Dependiendo de esta última, tomaremos la decisión de invertir todo nuestro dinero en el negocio o solicitar financiamiento.

Existen diversas formas de financiamiento. La primera es que nosotros mismo financemos el proyecto, es decir, que invirtamos nuestro propio dinero en el negocio. La ventaja es que tendremos la totalidad de la empresa, lo que implica que las decisiones las tomaremos según y totalmente de acuerdo a nuestro criterio y las utilidades son completamente para uno mismo. Las desventajas son el hecho de necesitar la cantidad de dinero necesaria para invertir, que en ocasiones puede ser grande. Aunque las decisiones dependen de nosotros, muchas veces es bueno tener una opinión paralela, que nos haga ver nuestros errores.

También se puede solicitar un préstamo bancario. En la actualidad prácticamente ningún banco esta otorgando crédito y mucho menos para la micro y pequeña industria, que contempla también las actividades comerciales. A pesar del impulso que el gobierno federal pretende implementar para impulsar los micro y pequeños negocios, estos apoyos aún no estallan y es probable que no lo hagan. En caso de optar por un crédito bancario, es conveniente solicitar información sobre los créditos que otorga Nacional Financiera, conducto por el que se supone el gobierno otorgará el apoyo a la industria. La Secretaría de Economía tiene programas de asesoramiento muy interesantes y que pueden resultar en el financiamiento de un buen proyecto, como el que estamos evaluando.

La alternativa mas conveniente es la búsqueda de inversionistas, ya sea en calidad de socios o accionistas. Cuando hablamos de accionistas, éstos invierten su dinero en el negocio y esperan que genere utilidades para retirarlas junto con su inversión. Los accionistas no participan en las operaciones de la empresa. Un socio, es aquel que invierte en el negocio, operando para el mismo y que espera obtener utilidades para retirar dividendos. El socio participa en el consejo de administración y su nombre aparece en el acta constitutiva.

Cuando optamos por la alternativa de financiamiento externo, es necesario presentar un plan de negocios, que hemos venido desarrollando. La última parte de esa carpeta son los resultados de los análisis financieros. Entre ellos están el punto de equilibrio, el VPN y la TIR. En caso de tenerlos debemos incluir los estados financieros además de las proyecciones de ventas, análisis de costos y precios de venta.

Cuando el negocio es bueno, los números dirán que generará utilidades y será atractivo para nosotros y para los inversionistas. Si no lo es, entonces nosotros mismos debemos desecharlo o cuando menos reorganizarlo para que se vuelva rentable.

La puesta en marcha de una empresa, sugiere un camino largo y tortuoso en la mayoría de los casos. Para los micro y pequeños negocios, ésta situación se vuelve aún más difícil, sobre todo por la falta de conocimientos por parte de los emprendedores, acerca de cuestiones de mercado, finanzas, administración, etc. La mayoría de los negocios surgen sin analizar realmente las oportunidades que puedan tener y por lo general no son consideradas las proyecciones a futuro que puedan surgir de un análisis detenido de las características del negocio y que brindan un panorama bastante amplio del futuro del mismo.

Las grandes corporaciones y los estudiosos de cada ramo han desarrollado técnicas que han sido probadas constantemente y que en éste manual han sido simplificadas. Estas tienen como objetivo determinar la viabilidad, factibilidad y rentabilidad de distintos proyectos de inversión. De esta forma, mediante el uso de esas técnicas simplificadas, cualquier persona será capaz de determinar el nivel de éxito que puede tener su negocio, invirtiendo en proyectos que realmente sean rentables y provechosos para el emprendedor, produciendo además cierta cantidad de empleos, lo que activa cualquier economía.

Las simplificaciones de los métodos y técnicas que se presentan en el manual, no sirven para la evaluación de los proyectos si los utilizamos de manera individual. Es decir, la puesta en marcha de un negocio, depende de diversos factores, mismos que son los que éste manual analiza, por lo que se convierte en un proceso global. Ésta situación, implica el estudiar y conocer muchos de los ámbitos que intervienen en los negocios, como son los estudios de mercado, la operación, las finanzas, el marco jurídico, las estrategias de mercadotecnia y los elementos que conforman cada uno de los aspectos anteriores. El hecho de buscar información y simplificarla, colocándola al nivel de micro y pequeños negocios, implica el aprender y conocer por lo menos de manera general, los aspectos que intervienen en el manual, que como ya hemos dicho, son estudios de mercado, operación, mercadotecnia, finanzas, administración y marco jurídico. Pero no solo interviene el aprendizaje, sino la aplicación real de conocimientos adquiridos de diversas fuentes, en un documento que ataca la problemática económica actual, cuestión que lo convierte en un manual totalmente aplicable.

Con respecto a la búsqueda y obtención de la información, es necesario decir que existe mucha información de todos los temas que trata el manual, sin embargo la mayoría de ésta, es muy específica y aplicable sobretodo a grandes empresas, por lo que aplicar la información adquirida a micro y pequeños negocios, resultó en una labor difícil, pues trasladar tópicos con un nivel muy especializado a un lenguaje común y corriente nunca es fácil.

Aunque éste manual contiene un método de evaluación global y completo, debemos recordar que la evaluación de un proyecto nos dice si nuestro negocio tiene oportunidades o no. De ésta forma, no encontraremos en él, soluciones mágicas que aseguren un negocio exitoso, sino técnicas comprobadas que nos indican la factibilidad, viabilidad y rentabilidad de un negocio específico. Por la misma situación, y aunque el manual ayuda a una evaluación correcta, es necesario incentivar la creación de programas de capacitación para empresarios, en los cuales se fomente una cultura empresarial moderna, que precisamente utiliza las herramientas descritas a lo largo del manual, para tener empresas exitosas, que generen bienestar para la sociedad en general. La capacitación debe incluir diversos ámbitos. Por ejemplo, es imposible explicar la obtención de indicadores financieros de rentabilidad, a una persona que no tiene conocimientos de matemáticas financieras; en nuestro caso es peor, pues encontraremos que no existen ni siquiera conocimientos de matemáticas. De ésta forma, la capacitación debe llegar a los niveles necesarios.

La crisis económica que vive nuestro país, ha generado problemas tales como el desempleo, reducción en las proyecciones de ingresos y altibajos en los indicadores tanto económicos como financieros, lo que crea una gran incertidumbre en el país. Existen diversas medidas que se pueden tomar para controlar cada uno de los problemas que se están viviendo. Una de ellas es la inversión, que en general se traduce como inversión extranjera en México. La inversión también puede ser interna y no necesariamente en grandes plantas productivas. Mediante la puesta en marcha de micro y pequeños negocios se genera una gran cantidad de empleos, lo que brinda a las personas la capacidad de comprar y que tiene como consecuencia la activación de cualquier economía.

En los últimos años han sido consideradas propuestas para el impulso de la micro y pequeña industria y aunque no se han consolidado no tardan en concretarse. El apoyo que un gobierno puede brindar a éste sector radica en capacitación y en dinero. La primera parte ya se está llevando a cabo en la Secretaría de Economía. La segunda implica el préstamo de recursos financieros ante un proyecto. Cualquier préstamo para un proyecto de inversión de puesta en marcha, debe estar avalado por los diversos estudios que se presentaron en ésta manual y en el caso del apoyo del gobierno no será distinto, por lo que éste manual no solo ofrece la posibilidad de evaluar un proyecto, sino de evaluarlo de la manera correcta, incluyendo en ésta evaluación, la

presentación de resultados, cuestión fundamental para la obtención de los recursos necesarios para el inicio de un nuevo negocio.

Por último debo decir que éste manual puede evaluar proyectos de inversión en micro y pequeños negocios, de una forma precisa y completa, lo que genera información confiable acerca de los riesgos, amenazas y oportunidades que un emprendedor tendrá al querer iniciar un negocio en específico.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

206

EJEMPLO DE CUESTIONARIO 1

Cuestionario para determinar necesidades de los consumidores

Cuestionario no.	
Zona encuestada	
Fecha del cuestionario	

1. ¿Qué servicio le gustaría tener en su colonia?

Lavandería		Cocina económica	
Restaurantes		Café internet	
Salón de Belleza		Papelería	
Tienda conveniencia		Comida rápida	
Otros (especificar)			

2. ¿Por qué le gustaría?

No existe en la colonia	
El que hay no es bueno	
Creo que se necesita	
Otros	

3. ¿Cuáles son sus actividades recreativas?

Cine	
Videos	
Parque	
Juegos infantiles	
Teatro	
Comidas	
Otros	

4. ¿Sus actividades recreativas las realiza cerca de casa?

Si	
No	

5. ¿Qué servicios considera deficientes en su colonia?

Mencionar	

6. Edad	
7. Sexo	
8. Colonia donde radica	
9. Delegación	
10. Ingresos mensuales	
11. Tiene hijos	
12. Personas que dependen	

13. ¿Tiene algún comentario que considere importante?

--

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

EJEMPLO DE CUESTIONARIO 2

Cuestionario No	XXXX
Zona encuestada	YYYY
Fecha de la encuesta	ZZZZ

1. ¿Cuál es su horario de trabajo?

a) Mañana	
b) Tarde	
c) Completo	
d) Otro	

2. Para comer:

a) Trae comida de su casa	
b) Come en una cocina	
c) Le llevan comida al trabajo	
d) Otro	

3. Si en 2 contesto b o c: ¿Esta satisfecho con la comida que compra?

a) Si	
b) No	
c) Mas o menos	

4. Si tuviera que elegir, ¿Qué tipo de comida preferiría?

a) Sopa		e) Comida completa	
b) Comida con carne		f) Refrescos	
c) Comida Vegetariana		g) Cafe	
d) Postre			

Con respecto al local:

5. ¿Qué distancia está dispuesto a recorrer para comer?

a) Menos de 5 cuadras	
b) Entre 5 y 10 cuadras	
c) Mas de 10 cuadras	

6. ¿Qué servicios le gustarían en el local?

a) Aire acondicionado	
b) Diario y revistas	
c) Musica	
d) T.V.	
e) Otros	

Con respecto a la atención:

7. ¿Cuáles son los 3 factores mas importantes?

a) Buena atención	
b) Higiene	
c) Rapidez	
d) Económica	
e) Presentación del personal	
f) Estacionamiento	
g) Otro	

Formas de pago:

8. ¿De qué forma le gustaría pagar?

a) En el momento	
b) Semanalmente	
c) Mensualmente	
d) Por tarjeta de credito	

9. ¿Su empresa le paga la comida?

Si	
No	

10. ¿Estaria dispuesto a trabajar con descuento automático al salario?

Si	
No	

11. ¿Qué precios está dispuesto a pagar?

a) Entre \$10 y \$20	
b) Entre \$20 y \$30	
c) Entre \$30 y \$40	
d) Mas de \$40	

12. Datos personales

Nombre	
Cargo	
Empresa	
Telefono	
Dirección	
Cantidad de empleados	

CUESTIONARIO NIVEL SOCIOECONÓMICO AMAI

1. ¿Con cuántos baños con regadera se cuenta dentro de su vivienda?

- | | | |
|--------------------|---|--------------------------|
| 0 Ninguno | 0 | → Clasificar como D/E |
| 1 Uno | 1 | → Continuar |
| 2 Dos | 2 | → Pasar a 38. |
| 3 Tres baños o más | 3 | → Clasificar como A/B/C+ |

2. Pensando en el Jefe de Familia de su hogar, ¿cuál fue el último año de estudios del Jefe de Familia?

- | | | |
|----------------------------|----|---------------|
| 1 No estudió nada | 1 | → Continuar |
| 2 Primaria Incompleta | 2 | → Pasar a 6 |
| 3 Primaria Completa | 3 | → Pasar a 11. |
| 4 Secundaria Incompleta | 4 | → Pasar a 11. |
| 5 Secundaria Completa | 5 | → Pasar a 16. |
| 6 Carrera Comercial | 6 | → Pasar a 21. |
| 7 Carrera Técnica | 7 | → Pasar a 24. |
| 8 Preparatoria Incompleta | 8 | → Pasar a 28. |
| 9 Preparatoria Completa | 9 | → Pasar a 28. |
| 10 Licenciatura Incompleta | 10 | → Pasar a 33. |
| 11 Licenciatura Completa | 11 | → Pasar a 36. |
| 12 Maestría / Diplomado | 12 | → Pasar a 36. |
| 13 Doctorado | 13 | → Pasar a 36. |
| 14 No Sabe/No Recuerda | 14 | → Pasar a 11. |

3. Dentro de su hogar, ¿se cuenta con calentador de agua o boiler?

- | | | |
|------|---|-----------------------|
| 1 No | 1 | → Clasificar como D/E |
| 2 Sí | 2 | → Continuar |

4. En su hogar, ¿hay al menos un auto para el uso de algún miembro del hogar, no importa que sea un taxi o un auto de la compañía?

- | | | |
|------|---|----------------------|
| 1 No | 1 | → Continuar |
| 2 Sí | 2 | → Clasificar como D+ |

5. Sin contar los baños, pero sí incluyendo todas las demás habitaciones de su vivienda, ¿con cuántas habitaciones cuenta su hogar? Por favor incluya la cocina, las recámaras y las áreas de estar.

- | | | |
|---------------------|---|-----------------------|
| 1 Entre una y cinco | 1 | → Clasificar como D/E |
| 2 Seis o más | 2 | → Clasificar como D+ |

6. Dentro de su hogar, ¿se cuenta con calentador de agua o boiler?

- | | | |
|------|---|--------------|
| 1 No | 1 | → Continuar |
| 2 Sí | 2 | → Pasar a 9. |

**TESIS CON
FALLA DE CENSURAS**

7. Sin contar los baños, pero sí incluyendo todas las demás habitaciones de su vivienda, ¿con cuántas habitaciones cuenta su hogar? Por favor incluya la cocina, las recámaras y las áreas de estar.

- 1 Entre una y cuatro 1 → Clasificar como D/E
 2 Cinco o más 2 → Continuar

8. En su hogar, ¿hay al menos un auto para el uso de algún miembro del hogar, no importa que sea un taxi o un auto de la compañía?

- 1 No 1 → Clasificar como D/E
 2 Sí 2 → Clasificar como D+

9. Sin contar los baños, pero sí incluyendo todas las demás habitaciones de su vivienda, ¿con cuántas habitaciones cuenta su hogar? Por favor incluya la cocina, las recámaras y las áreas de estar.

- 1 Entre una y cinco 1 → Clasificar como D+
 2 Seis o más 2 → Continuar

10. En su hogar, ¿hay al menos un auto para el uso de algún miembro del hogar, no importa que sea un taxi o un auto de la compañía?

- 1 No 1 → Clasificar como D+
 2 Sí 2 → Clasificar como C

11. En su hogar, ¿hay al menos un auto para el uso de algún miembro del hogar, no importa que sea un taxi o un auto de la compañía?

- 1 No 1 → Continuar
 2 Sí 2 → Pasar a 14.

12. Dentro de su hogar, ¿se cuenta con calentador de agua o boiler?

- 1 No 1 → Continuar
 2 Sí 2 → Clasificar como D+

13. Sin contar los baños, pero sí incluyendo todas las demás habitaciones de su vivienda, ¿con cuántas habitaciones cuenta su hogar? Por favor incluya la cocina, las recámaras y las áreas de estar.

- 1 Entre una y cuatro 1 → Clasificar como D/E
 2 Cinco o más 2 → Clasificar como D+

14. Dentro de su hogar, ¿se cuenta con calentador de agua o boiler?

- 1 No 1 → Pasar a 13.
 2 Sí 2 → Continuar

15. Contando todos los focos que hay en su hogar, incluyendo las lámparas del techo, ¿con cuántos focos cuenta su vivienda?

- 1 Entre uno y diez 1 → Clasificar como D+
 2 Once o más 2 → Clasificar como C

16. En su hogar, ¿hay al menos un auto para el uso de algún miembro del hogar, no importa que sea un taxi o un auto de la compañía?

- 1 No 1 → Continuar
 2 Sí 2 → Pasar a 18.

17. Dentro de su hogar, ¿se cuenta con calentador de agua o boiler?

- 1 No 1 → Pasar a 13.
 2 Sí 2 → Clasificar como D/E

18. Dentro de su hogar, ¿se cuenta con calentador de agua o boiler?

- 1 No 1 → Clasificar como D/E
2 Sí 2 → Continuar

19. Contando todos los focos que hay en su hogar, incluyendo las lámparas del techo, ¿con cuántos focos cuenta su vivienda?

- 1 Entre uno y cinco 1 → Clasificar como D+
2 Entre seis y diez 2 → Continuar
3 Once o más 3 → Clasificar como C

20. Sin contar los baños, pero sí incluyendo todas las demás habitaciones de su vivienda, ¿con cuántas habitaciones cuenta su hogar? Por favor incluya la cocina, las recámaras y las áreas de estar.

- 1 Entre una y cuatro 1 → Clasificar como D+
2 Cinco o más 2 → Clasificar como C

21. En su hogar, ¿hay al menos un auto para el uso de algún miembro del hogar, no importa que sea un taxi o un auto de la compañía?

- 1 No 1 → Continuar
2 Sí 2 → Clasificar como C

22. Dentro de su hogar, ¿se cuenta con calentador de agua o boiler?

- 1 No 1 → Continuar
2 Sí 2 → Clasificar como D/E

23. Contando todos los focos que hay en su hogar, incluyendo las lámparas del techo, ¿con cuántos focos cuenta su vivienda?

- 1 Entre uno y cinco 1 → Clasificar como D/E
2 Seis o más 2 → Clasificar como D+

24. En su hogar, ¿hay al menos un auto para el uso de algún miembro del hogar, no importa que sea un taxi o un auto de la compañía?

- 1 No 1 → Continuar
2 Sí 2 → Pasar a 26.

25. Dentro de su hogar, ¿se cuenta con calentador de agua o boiler?

- 1 No 1 → Clasificar como D/E
2 Sí 2 → Pasar a 20.

26. Dentro de su hogar, ¿se cuenta con calentador de agua o boiler?

- 1 No 1 → Clasificar como C
2 Sí 2 → Continuar

27. Sin contar los baños, pero sí incluyendo todas las demás habitaciones de su vivienda, ¿con cuántas habitaciones cuenta su hogar? Por favor incluya la cocina, las recámaras y las áreas de estar.

- 1 Entre una y cuatro 1 → Clasificar como C
2 Cinco o más 2 → Clasificar como C+

28. Dentro de su hogar, ¿se cuenta con calentador de agua o boiler?

- 1 No 1 → Continuar
2 Sí 2 → Pasar a 30.

29. Sin contar los baños, pero sí incluyendo todas las demás habitaciones de su vivienda, ¿con cuántas habitaciones cuenta su hogar? Por favor incluya la cocina, las recámaras y las áreas de estar.

- 1 Entre una y cuatro 1 → Clasificar como D/E
2 Cinco o más 2 → Clasificar como D+

30. En su hogar, ¿hay al menos un auto para el uso de algún miembro del hogar, no importa que sea un taxi o un auto de la compañía?

- 1 No 1 → Continuar
2 Sí 2 → Pasar a 32.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

31. Sin contar los baños, pero sí incluyendo todas las demás habitaciones de su vivienda, ¿con cuántas habitaciones cuenta su hogar? Por favor incluya la cocina, las recámaras y las áreas de estar.

1 Entre una y cinco

1

 → Clasificar como D/E
2 Seis o más

2

 → Clasificar como D+

32. Sin contar los baños, pero sí incluyendo todas las demás habitaciones de su vivienda, ¿con cuántas habitaciones cuenta su hogar? Por favor incluya la cocina, las recámaras y las áreas de estar.

1 Entre una y cinco

1

 → Clasificar como C
2 Seis o más

2

 → Clasificar como C+

33. En su hogar, ¿hay al menos un auto para el uso de algún miembro del hogar, no importa que sea un taxi o un auto de la compañía?

1 No

1

 → Continuar
2 Sí

2

 → Clasificar como A/B/C+

34. Dentro de su hogar, ¿se cuenta con calentador de agua o boiler?

1 No

1

 → Clasificar como D+
2 Sí

2

 → Continuar

35. Sin contar los baños, pero sí incluyendo todas las demás habitaciones de su vivienda, ¿con cuántas habitaciones cuenta su hogar? Por favor incluya la cocina, las recámaras y las áreas de estar.

1 Entre una y tres

1

 → Clasificar como D+
2 Cuatro o más

2

 → Clasificar como C

36. En su hogar, ¿hay al menos un auto para el uso de algún miembro del hogar, no importa que sea un taxi o un auto de la compañía?

1 No

1

 → Clasificar como C
2 Sí

2

 → Continuar

37. Contando todos los focos que hay en su hogar, incluyendo las lámparas del techo, ¿con cuántos focos cuenta su vivienda?

1 Entre uno y cinco

1

 → Clasificar como C
2 Seis o más

2

 → Clasificar como A/B/C+

38. Pensando en el Jefe de Familia de su hogar, ¿cuál fue el último año de estudios del Jefe de Familia?

1 No estudió nada

1

 → Clasificar como D+
2 Primaria Incompleta

2

 → Clasificar como D+
3 Primaria Completa

3

 → Continuar
4 Secundaria Incompleta

4

 → Pasar a 41.
5 Secundaria Completa

5

 → Pasar a 41.
6 Carrera Comercial

6

 → Pasar a 41.
7 Carrera Técnica

7

 → Pasar a 43.
8 Preparatoria Incompleta

8

 → Pasar a 46.
9 Preparatoria Completa

9

 → Pasar a 46.
10 Licenciatura Incompleta

10

 → Clasificar como A/B/C+
11 Licenciatura Completa

11

 → Pasar a 48.
12 Maestría / Diplomado

12

 → Pasar a 48.
13 Doctorado

13

 → Pasar a 48.
14 No Sabe/No Recuerda

14

 → Clasificar como D+

39. En su hogar, ¿hay al menos un auto para el uso de algún miembro del hogar, no importa que sea un taxi o un auto de la compañía?

1 No

1

 → Clasificar como D+
2 Sí

2

 → Continuar

40. Contando todos los focos que hay en su hogar, incluyendo las lámparas del techo, ¿con cuántos focos cuenta su vivienda?

1 Entre uno y diez

1

 → Clasificar como D+
2 Once o más

2

 → Clasificar como C

41. En su hogar, ¿hay al menos un auto para el uso de algún miembro del hogar, no importa que sea un taxi o un auto de la compañía?

- 1 No 1 → Clasificar como D+
 2 Sí 2 → Continuar

42. Contando todos los focos que hay en su hogar, incluyendo las lámparas del techo, ¿con cuántos focos cuenta su vivienda?

- 1 Entre uno y veinte 1 → Clasificar como C
 2 Veintiuno o más 2 → Clasificar como A/B/C+

43. En su hogar, ¿hay al menos un auto para el uso de algún miembro del hogar, no importa que sea un taxi o un auto de la compañía?

- 1 No 1 → Clasificar como C
 2 Sí 2 → Continuar

44. Contando todos los focos que hay en su hogar, incluyendo las lámparas del techo, ¿con cuántos focos cuenta su vivienda?

- 1 Entre uno y quince 1 → Continuar
 2 Dieciséis o más 2 → Clasificar como A/B/C+

45. Sin contar los baños, pero sí incluyendo todas las demás habitaciones de su vivienda, ¿con cuántas habitaciones cuenta su hogar? Por favor incluya la cocina, las recámaras y las áreas de estar

- 1 Entre una y cuatro 1 → Clasificar como C
 2 Cinco o más 2 → Clasificar como A/B/C+

46. En su hogar, ¿hay al menos un auto para el uso de algún miembro del hogar, no importa que sea un taxi o un auto de la compañía?

- 1 No 1 → Clasificar como D+
 2 Sí 2 → Continuar

47. Contando todos los focos que hay en su hogar, incluyendo las lámparas del techo, ¿con cuántos focos cuenta su vivienda?

- 1 Entre uno y diez 1 → Clasificar como C
 2 Once o más 2 → Clasificar como A/B/C+

48. En su hogar, ¿hay al menos un auto para el uso de algún miembro del hogar, no importa que sea un taxi o un auto de la compañía?

- 1 No 1 → Clasificar como C
 2 Sí 2 → Clasificar como A/B/C+

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INSCRIPCIÓN AL R.F.C.

SECCION DEL EXTERRANJERO Y FISCALIA ASIGNADA A LA AUTORIDAD



SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN AL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES

ANTES DE INICIAR EL LLENADO DE ESTA FORMACIÓN LEALAS INSTRUCCIONES

R1P1A027



632

R-1

1 CURP: CLAVE UNICA DE REGISTRO DE POBLACION (SOLO PERUROS Y SUJOS)

2 ADOTE LA LETRA CORRESPONDIENTE AL TIPO DE SOLICITUD QUE PRESENTA: **R- NORMAL** **C- COMPLEMENTARIA** 2.1 CUANDO SE TRATE DE SOLICITUD COMPLEMENTARIA INDICAR EL NUMERO DE FOLIO ASIGNADO POR LA AUTORIDAD A LA SOLICITUD ANTERIOR

3 DATOS DEL CONTRIBUYENTE QUE SE INSCRIBE

3.1 **SÓLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS FÍSICAS (Ver instrucciones)**

APELLIDO PATERNO _____
 APELLIDO MATERNO _____
 NOMBRE (S) _____

3.2 **SÓLO TRATÁNDOSE DE PERSONAS MORALES (Ver instrucciones)**

DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL _____

3.3 **TRATÁNDOSE DE CONTRIBUYENTES RESIDENTES EN EL EXTRANJERO SIN ESTABLECIMIENTO PERMANENTE EN MÉXICO**

NUMERO DE IDENTIFICACION FISCAL RESIDENTE EN EL PAIS EN SU CATEGORIA _____ NACIONALIDAD _____

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

CALLE _____

NUMERO Y LETRA EXTERIOR _____ NUMERO Y LETRA INTERIOR _____ ENTRE LAS CALLES DE Y DE _____

COLONIA _____
 LOCALIDAD _____
 MUNICIPIO DELEGACION _____ CODIGO POSTAL _____
 ENTIDAD FEDERATIVA _____ TELEFONO _____

4 DATOS DEL REPRESENTANTE LEGAL (Ver instrucciones)

REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES _____
 CLAVE UNICA REGISTRAL DE POBLACION _____
 APELLIDO PATERNO _____
 APELLIDO MATERNO _____
 NOMBRE (S) _____

DECLARACION JURADA DEL REPRESENTANTE LEGAL CONTENIDA EN ESTA SOLICITUD QUE CERTIFICA QUE EL REPRESENTANTE LEGAL QUE MANIFIESTA LAS FIRMAS PRESENTADAS DE VERDAD QUE A ESTA FECHA EL MANDATO CON EL QUE SE AUTORIZA LA FIRMA ES VIGENTE Y NO HA SIDO MODIFICADO O REVOCADO

FIRMA MUESTRAL DEL CONTRIBUYENTE DEL ASOCIADO O BENEFICIARIO DEL REPRESENTANTE LEGAL QUE MANIFIESTA LAS FIRMAS PRESENTADAS DE VERDAD QUE A ESTA FECHA EL MANDATO CON EL QUE SE AUTORIZA LA FIRMA ES VIGENTE Y NO HA SIDO MODIFICADO O REVOCADO

SE PRESENTA POR DUPLICADO

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

3

R1P3A029

634

En todos los casos, utilizar el número de folios para el año con paréntesis y de ser posible el ejemplar

Fecha de nacimiento: 17 de junio de 1972 MIO MES DIA
1972 06 17

Fecha de firma del documento: 23 de mayo de 2007 2007 05 23

RUBRO 6 ACTIVIDAD PREPONDERANTE

Artículo 6.2. De acuerdo con la Ley de Ingresos para el ejercicio de 2007, la actividad preponderante de una persona física es aquella que genera el mayor ingreso. Se debe considerar el monto de los ingresos de cada una de las actividades que se realicen en el ejercicio de 2007. En caso de ser necesario, se debe considerar el monto de los ingresos de cada una de las actividades que se realicen en el ejercicio de 2007.

- | | | |
|---|--|--|
| 1 Agricultura ganadería silvicultura pesca | 4 Ejercicio de profesiones liberales | 7 Transporte carreteras y personas de a pie |
| 2 Minería explotación de petróleo y hidrocarburos líquidos gaseosos | 5 Comercio y servicios que no consisten en la compra o venta de bienes muebles | 8 Servicios financieros (intermediación y seguros) |
| 3 Industria manufacturera | 6 Comercio de bienes muebles | 9 Servicios personales, sociales y culturales |

RUBRO 7 OTROS
Si alguna de las actividades que se realicen en el ejercicio de 2007, genera un ingreso mayor al que se genera con la actividad preponderante, se debe considerar el monto de los ingresos de cada una de las actividades que se realicen en el ejercicio de 2007. En caso de ser necesario, se debe considerar el monto de los ingresos de cada una de las actividades que se realicen en el ejercicio de 2007.

RUBRO 8 TRATÁNDOSE DE FUSIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES
En el caso de tratarse de sociedades, la sociedad que se realice deberá indicar el RFC de las sociedades que se extinguen con motivo de la fusión. En los casos en que se realicen con motivo de la escisión, se debe indicar el RFC de la sociedad que se extingue con motivo de la escisión.

RUBRO 9 ANEXOS
Deberá completarse esta sección de instrucciones que acompañan al formulario de inscripción fiscal en el caso de que el contribuyente sea titular de una o más actividades que generan ingresos y que se realicen en el ejercicio de 2007.

DATOS GENERALES (Ver Instrucciones)

51 FECHA DE FIRMADO DEL DOCUMENTO: AÑO: 2007 MES: 05 DIA: 23

52 EFECTOS DE INICIO DE: AÑO: 2007 MES: 05 DIA: 23

ACTIVIDAD PREPONDERANTE

6.1 INDIQUE LA ACTIVIDAD PREPONDERANTE A DESARROLLAR:

6.2 INDIQUE EL NÚMERO DEL SECTOR AL QUE CORRESPONDE LA ACTIVIDAD PREPONDERANTE A DESARROLLAR. (Ver Instrucciones)

MARQUE CON "X" SI:

PRODUCE BIENES VENDE BIENES PRESTA SERVICIOS.

OTROS

7.1 MARQUE CON "X" SI SE REGISTRA EN EL RFC COMO:

SOCIO O ACCIONISTA DE PERSONA MORAL (De ser necesario acompañar Estado)

7.2 MARQUE CON "X" SI SE REGISTRA EN EL RFC COMO:

ASOCIANTE DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN (De ser necesario acompañar Estado)

ASOCIADO DE ASOCIACIÓN EN PARTICIPACIÓN (De ser necesario acompañar Estado)

TRATÁNDOSE DE FUSIÓN Y ESCISIÓN DE SOCIEDADES

MARQUE CON "X" SI DERIVA:

FUSIÓN FUSIÓN DE LAS SOCIEDADES FUSIONADAS (De ser necesario acompañar Estado)

ESCISIÓN ESCISIÓN DE SOCIEDADES SI SE TRATA DE SOCIEDAD ESPONDA DESTINADA A INDICAR RFC DE LA SOCIEDAD ESCIDENTE

ANEXOS

MARQUE CON "X" LOS ANEXOS QUE ACOMPAÑA:

ANEXO 1 Personas físicas del Régimen General y del Régimen de las Personas Físicas con Fines No Lucrativos

ANEXO 2 Personas Morales del Régimen de las Personas Físicas con Fines No Lucrativos

ANEXO 3 Personas Físicas con Ingresos por Salarios, Honorarios, Empleos y Actividades

ANEXO 4 Personas Físicas con Actividades Empresariales y Profesionales

ANEXO 5 Personas Físicas con Actividades Empresariales del Régimen de Personas Contribuyentes

ANEXO 6 Personas Físicas con Otros Ingresos y Profesionales

ANEXO 7 Personas Físicas con Ingresos y Profesionales

ANEXO 8 Personas Morales y Físicas (EPS, ISAN, ISLU y Ganancia) y Dividendos Sobre Ganancia y Acumulación

ANEXO 9 Residentes en el extranjero en Establecimiento Permanente en México

Este formulario de inscripción fiscal es un documento que genera un ingreso mayor al que se genera con la actividad preponderante. En caso de ser necesario, se debe considerar el monto de los ingresos de cada una de las actividades que se realicen en el ejercicio de 2007. En caso de ser necesario, se debe considerar el monto de los ingresos de cada una de las actividades que se realicen en el ejercicio de 2007.

INPC

INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR BASE SEGUNDA QUINCENA DE JULIO
2002 =100 (1)

Mes	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ene	25.050	26.928	29.682	45.033	56.942	65.638	78.118	86.730	93.765	98.253	103.320
Feb	25.255	27.067	30.939	46.084	57.898	66.787	79.168	87.499	93.703	98.190	
Mar	25.402	27.206	32.765	47.099	58.619	67.569	79.904	87.984	94.297	98.692	
Abr	25.548	27.339	35.374	48.438	59.252	68.201	80.637	88.485	94.772	99.231	
May	25.694	27.471	36.853	49.321	59.793	68.744	81.122	88.815	94.990	99.432	
Jun	25.839	27.609	38.023	50.124	60.324	69.557	81.655	89.342	95.214	99.917	
Jul	25.963	27.731	38.798	50.836	60.849	70.228	82.195	89.690	94.967	100.204	
Ago	26.102	27.861	39.442	51.512	61.390	70.903	82.658	90.183	95.530	100.585	
Sep	26.295	28.059	40.258	52.336	62.155	72.053	83.456	90.842	96.419	101.190	
Oct	26.403	28.206	41.086	52.989	62.651	73.085	83.985	91.467	96.855	101.636	
Nov	26.519	28.357	42.099	53.792	63.352	74.380	84.732	92.249	97.220	102.458	
Dic	26.721	28.606	43.471	55.514	64.240	76.194	85.581	93.248	97.354	102.904	
Inflación	8.01%	7.05%	51.97%	27.70%	15.72%	18.61%	12.32%	8.96%	4.40%	5.70%	0.40%

INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR BASE 1994=100 (2)

Mes	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ene	90.423	97.203	107.143	162.556	205.541	236.931	281.983	313.067	338.462	354.662	
Feb	91.162	97.703	111.680	166.350	208.995	241.079	285.773	315.844	338.238	354.434	
Mar	91.693	98.205	118.270	170.012	211.596	243.903	288.428	317.595	340.381	356.247	
Abr	92.222	98.686	127.690	174.845	213.882	246.185	291.075	319.402	342.098	358.193	
May	92.749	99.163	133.029	178.032	215.834	248.146	292.826	320.596	342.883	358.919	
Jun	93.269	99.659	137.251	180.931	217.749	251.079	294.750	322.495	343.694	360.669	
Jul	93.717	100.101	140.049	183.503	219.646	253.500	296.698	323.753	342.801	361.704*	
Ago	94.219	100.568	142.372	185.942	221.599	255.937	298.368	325.532	344.832	363.079*	
Sep	94.916	101.283	145.317	188.915	224.359	260.088	301.251	327.910	348.042	365.263*	
Oct	95.305	101.815	148.307	191.273	226.152	263.815	303.159	330.168	349.615	366.873*	
Nov	95.725	102.359	151.964	194.171	228.682	268.487	305.855	332.991	350.932	369.840*	
Dic	96.455	103.257	156.915	200.388	231.886	275.038	308.919	336.596	351.418	371.450*	
Inflación	8.01%	7.05%	51.97%	27.70%	15.72%	18.61%	12.32%	8.96%	4.40%	5.70%	

TABLA DE INFLACION ACUMULADA

Mes y Año	INPC (Inflación mensual)	INPC (Inflación Acumulada)	INPC (Inflación Anual)	Mes y Año	INPC (Inflación mensual)	INPC (Inflación Acumulada)	INPC (Inflación Anual)
Ene / 1994	0.7800	0.7800	7.5000	Ene / 1999	2.5300	2.5300	19.0200
Feb / 1994	0.5100	1.2900	7.1800	Feb / 1999	1.3400	3.9000	18.5400
Mar / 1994	0.5100	1.8100	7.1000	Mar / 1999	0.9300	4.8700	18.2600
Abr / 1994	0.4900	2.3100	7.0100	Abr / 1999	0.9200	5.8300	18.2300
May / 1994	0.4800	2.8100	6.9200	May / 1999	0.6000	6.4700	18.0100
Jun / 1994	0.5000	3.3200	6.8500	Jun / 1999	0.6500	7.1700	17.3900
Jul / 1994	0.4400	3.7800	6.8100	Jul / 1999	0.6600	7.8800	17.0400
Ago / 1994	0.4700	4.2600	6.7400	Ago / 1999	0.5600	8.4800	16.5800
Sep / 1994	0.7100	5.0100	6.7100	Sep / 1999	0.9700	9.5300	15.8300
Oct / 1994	0.5200	5.5600	6.8300	Oct / 1999	0.6300	10.2200	14.9100
Nov / 1994	0.5300	6.1200	6.9300	Nov / 1999	0.8900	11.2000	13.9200
Dic / 1994	0.8800	7.0500	7.0500	Dic / 1999	1.0000	12.3200	12.3200
Ene / 1995	3.7600	3.7600	10.2300	Ene / 2000	1.3400	1.3400	11.0200
Feb / 1995	4.2400	8.1600	14.3100	Feb / 2000	0.8900	2.2400	10.5200
Mar / 1995	5.9000	14.5400	20.4300	Mar / 2000	0.5500	2.8100	10.1100
Abr / 1995	7.9700	23.6600	29.3900	Abr / 2000	0.5700	3.3900	9.7300
May / 1995	4.1800	28.8300	34.1500	May / 2000	0.3700	3.7800	9.4800
Jun / 1995	3.1700	32.9200	37.7200	Jun / 2000	0.5900	4.3900	9.4100
Jul / 1995	2.0400	35.6300	39.9100	Jul / 2000	0.3900	4.8000	9.1200
Ago / 1995	1.6600	37.8800	41.5700	Ago / 2000	0.5500	5.3800	9.1000
Sep / 1995	2.0700	40.7300	43.4800	Sep / 2000	0.7300	6.1500	8.8500
Oct / 1995	2.0600	43.6300	45.6600	Oct / 2000	0.6900	6.8800	8.9100
Nov / 1995	2.4700	47.1700	48.4600	Nov / 2000	0.8600	7.7900	8.8700
Dic / 1995	3.2600	51.9700	51.9700	Dic / 2000	1.0800	8.9600	8.9600
Ene / 1996	3.5900	3.5900	51.7200	Ene / 2001	0.5500	0.5500	8.1100
Feb / 1996	2.3300	6.0100	48.9500	Feb / 2001	-0.0700	0.4900	7.0900
Mar / 1996	2.2000	8.3500	43.7500	Mar / 2001	0.6300	1.1200	7.1700
Abr / 1996	2.8400	11.4300	36.9300	Abr / 2001	0.5000	1.6300	7.1100
May / 1996	1.8200	13.4600	33.8300	May / 2001	0.2300	1.8700	6.9500
Jun / 1996	1.6300	15.3100	31.8200	Jun / 2001	0.2400	2.1100	6.5700
Jul / 1996	1.4200	16.9400	31.0300	Jul / 2001	-0.2600	1.8400	5.8800
Ago / 1996	1.3300	18.5000	30.6000	Ago / 2001	0.5900	2.4500	5.9300
Sep / 1996	1.6000	20.3900	30.0000	Sep / 2001	0.9300	3.4000	6.1400
Oct / 1996	1.2500	21.9000	28.9700	Oct / 2001	0.4500	3.8700	5.8900
Nov / 1996	1.5200	23.7400	27.7700	Nov / 2001	0.3800	4.2600	5.3900
Dic / 1996	3.2000	27.7000	27.7000	Dic / 2001	0.1400	4.4000	4.4000
Ene / 1997	2.5700	2.5700	26.4400	Ene / 2002	0.9200	0.9200	4.7900
Feb / 1997	1.6800	4.3000	25.6400	Feb / 2002	-0.0600	0.8600	4.7900
Mar / 1997	1.2400	5.5900	24.4600	Mar / 2002	0.5100	1.3700	4.6600
Abr / 1997	1.0800	6.7300	22.3300	Abr / 2002	0.5500	1.9300	4.7000
May / 1997	0.9100	7.7100	21.2300	May / 2002	0.2000	2.1300	4.6800
Jun / 1997	0.8900	8.6600	20.3500	Jun / 2002	0.4900	2.6300	4.9400
Jul / 1997	0.8700	9.6100	19.7000	Jul / 2002	0.2900	2.9300	5.5100
Ago / 1997	0.8900	10.5800	19.1800	Ago / 2002	0.3800	3.3200	5.2900
Sep / 1997	1.2500	11.9600	18.7600	Sep / 2002	0.6000	3.9400	4.9500
Oct / 1997	0.8000	12.8600	18.2400	Oct / 2002	0.4400	4.4000	4.9400
Nov / 1997	1.1200	14.1200	17.7700	Nov / 2002	0.8100	5.2400	5.3900
Dic / 1997	1.4000	15.7200	15.7200	Dic / 2002	0.4400	5.7000	5.7000
Ene / 1998	2.1800	2.1800	15.2700	Ene / 2003	0.4000	0.4000	5.1600
Feb / 1998	1.7500	3.9600	15.3500				
Mar / 1998	1.1700	5.1800	15.2700				
Abr / 1998	0.9400	6.1700	15.1000				
May / 1998	0.8000	7.0100	14.9700				
Jun / 1998	1.1800	8.2800	15.3100				
Jul / 1998	0.9600	9.3200	15.4100				
Ago / 1998	0.9600	10.3700	15.5000				
Sep / 1998	1.6200	12.1600	15.9200				
Oct / 1998	1.4300	13.7700	16.6500				
Nov / 1998	1.7700	15.7800	17.4100				
Dic / 1998	2.4400	18.6100	18.6100				

TASAS DE RENDIMIENTO E INTERÉS

Tasas Mensuales Promedios en por ciento anual

Año y Mes	CETES 28 días	TIIE 28 días	Año y Mes	CETES 28 días	TIIE 28 días
Ene / 1996	-15.69	-16.94	Ene / 2000	-1.58	-1.04
Feb / 1996	-20.65	-21.91	Feb / 2000	-3.89	-3.17
Mar / 1996	-14.75	-16.41	Mar / 2000	-16.96	-15.88
Abr / 1996	-27.58	-28.71	Abr / 2000	-21.40	-21.38
May / 1996	-41.48	-40.98	May / 2000	-13.80	-15.09
Jun / 1996	-42.80	-41.38	Jun / 2000	-4.86	-6.98
Jul / 1996	-35.73	-34.79	Jul / 2000	-16.53	-19.31
Ago / 1996	-45.48	-42.84	Ago / 2000	-7.42	-11.36
Sep / 1996	-50.84	-47.77	Sep / 2000	-8.45	-10.54
Oct / 1996	-47.04	-44.15	Oct / 2000	-3.47	-7.28
Nov / 1996	-39.18	-37.14	Nov / 2000	6.75	-0.55
Dic / 1996	-43.99	-41.74	Dic / 2000	3.65	-1.88
Ene / 1997	-13.51	-13.23	Ene / 2001	4.93	1.20
Feb / 1997	-27.29	-26.11	Feb / 2001	1.70	-1.49
Mar / 1997	-20.46	-19.95	Mar / 2001	-7.34	-6.05
Abr / 1997	-21.59	-19.85	Abr / 2001	-12.26	-11.05
May / 1997	-32.35	-30.99	May / 2001	-29.91	-23.39
Jun / 1997	-25.93	-24.69	Jun / 2001	-44.69	-36.70
Jul / 1997	-30.96	-31.50	Jul / 2001	-44.93	-39.66
Ago / 1997	-30.48	-31.03	Ago / 2001	-55.95	-49.50
Sep / 1997	-33.82	-32.37	Sep / 2001	-45.35	-40.48
Oct / 1997	-34.19	-34.17	Oct / 2001	-50.97	-43.79
Nov / 1997	-25.96	-25.90	Nov / 2001	-56.42	-51.61
Dic / 1997	-30.77	-31.54	Dic / 2001	-63.11	-56.83
Ene / 1998	-4.77	-3.62	Ene / 2002	10.81	0.33
Feb / 1998	-0.58	0.17	Feb / 2002	25.76	13.21
Mar / 1998	5.31	5.89	Mar / 2002	14.94	6.66
Abr / 1998	0.95	0.34	Abr / 2002	-8.43	-13.75
May / 1998	-4.99	-2.85	May / 2002	5.09	-2.69
Jun / 1998	3.45	4.82	Jun / 2002	16.06	6.02
Jul / 1998	6.53	6.83	Jul / 2002	17.33	4.96
Ago / 1998	20.11	25.87	Ago / 2002	6.20	-4.13
Sep / 1998	116.45	105.25	Sep / 2002	16.69	5.43
Oct / 1998	84.95	83.84	Oct / 2002	21.78	9.20
Nov / 1998	70.41	69.79	Nov / 2002	16.06	4.91
Dic / 1998	78.55	79.14	Dic / 2002	9.38	3.95
Ene / 1999	-4.55	-2.44	Ene / 2003	20.20	10.76
Feb / 1999	-14.56	-12.23	Feb / 2003	31.40	19.98
Mar / 1999	-30.26	-26.77			
Abr / 1999	-39.73	-38.57			
May / 1999	-40.90	-38.62			
Jun / 1999	-37.37	-35.69			
Jul / 1999	-41.22	-39.74			
Ago / 1999	-38.98	-36.97			
Sep / 1999	-41.43	-39.93			
Oct / 1999	-46.90	-43.77			
Nov / 1999	-49.61	-48.20			
Dic / 1999	-51.12	-48.91			

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- ❖ Hart Myra. Curso para Emprendedores Medex 1997. Julio 1997.
- ❖ Conviértase en emprendedor. Periódico el Norte. Desarrollo Empresarial Mexicano.
- ❖ Apuntes de la materia "Gestión de Empresas"; Ing. Mauricio Migliano Graf.
- ❖ Bygrave, William D., The Portable MBA in Entrepreneurship. John Wiley & Son's, Inc. 1994
- ❖ Rusch Hans. Máximas Empresariales; Una guía para el Ejecutivo.
- ❖ Covey Steven R. Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva. Editorial Piados.
- ❖ Apuntes de la materia de "Gestión de Proyectos", Victor Rivera Romay.
- ❖ Stevenson, Roberts, Grousbeck. New Business Ventures and the Entrepreneur. IRWIN, Inc. 1994
- ❖ H.C. Petersen, W.C. Lewis. Managerial Economics. Estados Unidos, 1997
- ❖ N. Sapag Chain. Criterios de Evaluación de Proyectos.
- ❖ Porter Michael E. Estrategia Competitiva. Ed. CECSA. 1987
- ❖ ¿Cómo hacer un Estudio de Mercado? Serie de información básica para microempresas. Ministerio de Industria y Comercio. Paraguay, 2002
- ❖ México Media Targeting 2000. Un estudio de consumidores y medios en el valle de México. ARBITRAN-ARVM. México D.F.
- ❖ Heras, M. Gestión de la producción. ESADE. Barcelona, 1996
- ❖ Niebel, Benjamin. Ingeniería Industrial, métodos, tiempos y movimientos. Alfaomega. México D.F., 1996
- ❖ Rodríguez Reséndiz, Daniel. Apuntes de Diseño de Sistemas Productivos. Facultad de Ingeniería. UNAM.
- ❖ Kotler, Philip. Dirección de Marketing. Pearson Education. México, 2001 Prentice Hall.
- ❖ Druker, Peter. Management: Tasks, responsibilities, practices. Nueva York, 1973
- ❖ Bennett, Peter D. Dictionary of marketing terms. Chicago, 1995
- ❖ Levitt. Marketing myopia. E.U. 1990
- ❖ Rudie Barrige, Kathryn. Strategies for declining industries. Journal of business strategy. 1980
- ❖ McCarthy E. Jerome. Basic marketing: a managerial approach. Homewood, IL, 1996
- ❖ Lauterborn, Robert. New marketing litany. E.U. 1990
- ❖ Apuntes de Relaciones Humanas y Comportamiento Humano. Yolanda Estrada. Facultad de Ingeniería. UNAM
- ❖ Koontz, O'Donell. Administración. Octava Edición, McGraw Hill, México, 1988
- ❖ Prieto, Obregón. Introducción a los negocios. Ed. Banca y Comercio. México, 2000.

- ❖ Lev Federal del Trabajo
- ❖ Lev General de Sociedades Mercantiles
- ❖ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- ❖ Sistema de Administración Tributaria: www.sat.gob.mx
- ❖ Anzures, Maximino. Contabilidad General. Ed. Porrúa. Segunda Edición. México, D.F., 1992.
- ❖ Weston, Brigham. Fundamentos de Administración Financiera. Ed. Interamericana. 7ª Edición. México, D.F., 1998
- ❖ Jonson, Robert. Administración Financiera. Ed. CECSA. 7ª Edición. México, 1984
- ❖ Allard Ulibarri, Mónica. Diplomado en Finanzas. Escuela Bancaria y Comercial. México, 2002
- ❖ Noel, Padilla. Contabilidad Administrativa. Ed. McGraw Hill. 2ª Edición. México, 1989

Páginas Web utilizadas

- ❖ Apuntes de Mercadotecnia, Universidad de Chile
www.wbipr.org/mercadeo
- ❖ Ministerio de Economía de California
www.onlinewbc.gov/docs/español/mercadotecnia
- ❖ Resumen Económico
www.economia-ssci.gob.mx/promo/invmdo
- ❖ Asociación Mexicana de Agencias de Publicidad e Investigación de Mercados
www.amai.com
- ❖ (Asociación de Mercadotecnia Directa)
www.the-dma.com
- ❖ (Asociación Mexicana de Mercadotecnia Directa)
www.ammd.org.mx
- ❖ Secretaría de Economía
www.economia.gob.mx
- ❖ Secretaría de Hacienda y Crédito Público
www.shcp.gob.mx
- ❖ Secretaría del Trabajo y Previsión Social
www.stps.gob.mx
- ❖ Banco de México
www.banxico.org.mx
- ❖ Nacional Financiera
www.nafinsa.org.mx