



Evaluación de Proyectos Productivos y Elaboración de Planes de Negocio



SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



Índice

1.	Introducción	1
2.	Preliminar	2
3.	Objetivos del seminario	3
4.	Presentación de la empresa	5
4.1	El emprendedor y su iniciativa empresarial	5
4.2	Descripción de la iniciativa empresarial	9
4.3	Ubicación	16
4.4	Elección del nombre (la marca)	17
4.5	Descripción de negocio	20
5.	Planeación Estratégica	23
5.1	Filosofía corporativa (misión y visión)	23
5.2	Objetivos	26
5.3	Elaboración del plan estratégico de la empresa	31
6.	Factores que describen el sector	34
6.1	Modelo de negocio Canvas	34
6.2	Cadena de valor del sector	40
7.	Análisis del etorno	43
7.1.	Macroentorno	44
7.1.1	Entorno demográfico	45
7.1.2	Entorno económico	46
7.1.3	Entorno político y legal	46
7.1.4	Entorno tecnológico y natural	47
7.2	Microentorno	48
7.2.1	Proveedores	48
7.2.2	Clientes	51
7.3	Análisis FODA	57
7.4	Las cinco fuerzas de Porter	67



8	Procesos comerciales y de Marketing	77
8.1	Investigación de mercado	78
8.2	Marketing mix	80
9	Los recursos humanos de la empresa	109
9.1.	Recursos humanos	110
9.1.1	Planificación de los recursos humanos	111
9.2	Selección y capacitación	113
9.2.1	Definición y reparto de tareas	117
9.3	Estructura de la empresa	121
9.3.1	Tipos de organización	122
9.4	Contrato de trabajo	126
9.4.1	Contrato individual	139
9.4.2	Contrato colectivo	145
9.5.	Jornada de trabajo	151
9.5.1	Clasificación de las jornadas de trabajo	151
9.5.2	Reglas de la jornada de trabajo	152
9.6.	Salario	153
9.6.1	Salario mínimo	154
9.7.	Proceso de producción	155
9.8.	Subcontrataciones	158
10	Ciclo de actividad de la empresa	161
11	Plan general de contabilidad	165
11.1	Principios básicos de contabilidad	166
12	Presupuestos y control presupuestario	170
12.1	Presupuesto	170
12.2	Control Presupuestario	171
12.2.1	Diseño de la estructura de control	174
13	¿Cuál es la inversión que se requiere?	178
13.1	Plan de inversiones	179
13.1.1	Inversiones de activos corrientes o circulantes	180
13.1.2	Inversiones de activos no corrientes o fijos	181
13.1.3	Inversiones diferidas	182
13.1.4	Consideraciones sobre el plan de inversiones	182

14	¿Cómo puedo financiar mi actividad?	185
14.1	Recursos Financieros	185
14.2	Financiación	186
14.2.1	Recursos propios	187
14.2.2	Recursos externos	188
14.2.2.1	Recursos a largo plazo	189
14.2.2.2	Recursos a corto plazo	193
14.3	Fuentes de financiamiento	194
14.3.1	Productos Financieros Bancarios	195
14.3.2	Negociación Bancaria	207
14.3.3	Fuentes de financiación en México	209
15	¿Cuáles son los ingresos estimados?	212
15.1	Previsión de ventas	212
15.1.1	Promedio simple	214
15.1.2	Promedio móvil	215
15.1.3	Promedio móvil ponderado	217
15.1.4	Método de mínimos cuadrados	218
15.1.5	Criterios de la gerencia del departamento de ventas	221
16	¿Cuáles son los gastos estimados?	223
16.1	Estimación de costos	223
16.1.1	Costos variables	224
16.1.2	Costos fijos	226
17	Previsión de mis estados financieros	230
17.1	Balance de la situación de la empresa	230
17.1.1	Política del Circulante	240
17.2	Fondo de Maniobra	242
17.3	Estado de resultados	245
17.4	Análisis del Balance General y el Estado de resultados	247
17.5	Estado de Flujo de Efectivo	249

18	Razones financieras	256
18.1	Solvencia financiera	257
18.2	Rentabilidad de la empresa	261
18.3	Capital de trabajo	264
18.4	Apalancamiento financiero	268
18.5	Métodos de Evaluación de Proyectos	270
19	Aspectos formales	278
19.1	Sociedades	278
19.2	Servicio de Administración Tributaria	281
19.3	Comerciante (empresario individual)	284
19.3.1	Trámites de puesta en marcha de la empresa	284
19.4	Sociedad Civil	291
19.4.1	Trámites de constitución de la empresa	291
19.4.2	Constituye tu organización social	292
19.4.3	Actividades y derechos de la sociedad civil	293
19.4.4	Sociedades Mercantiles	295
19.5	Apoyos de la Administración Pública Federal	302
20	Puesta en marcha de las empresas	306
	Glosario	309

1

Introducción

Los Manuales de Trabajo de los cursos forman una herramienta para emprendedores o empresas ya consolidadas que ayudarán a mejorar la competitividad de las organizaciones a través del crecimiento.

El objetivo de estos manuales es orientar al emprendedor hacia una correcta gestión empresarial, abarcando campos que van desde el marketing, hasta la gestión adecuada de las finanzas.

Asimismo, los Manuales de Trabajo, también ayudarán a que los emprendedores cuenten con las competencias necesarias para establecer los diferentes conocimientos teóricos que vayan adquiriendo a lo largo de su proceso de emprendimiento.

Este Manual de Evaluación de proyectos productivos y elaboración de planes de negocio, permitirá a los participantes identificar sus motivaciones, barreras y capacidades como potenciales emprendedores, concluyendo con la creación de un Plan de negocio.



*"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político.
Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa"*

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



2

Preliminar

Este documento pretende ser una guía para orientar a las personas que tengan como objetivo emprender un negocio o en su defecto, que ya cuenten con uno propio y que quieran profundizar en el tema de gestión empresarial, para ayudarlas a que puedan reflexionar sobre qué se debe hacer antes de lanzarse a una aventura como es la de iniciar su negocio o mejorarlo.

A lo largo de esta guía el usuario aprenderá a gestionar su empresa a través de diversas herramientas y estrategias que le servirán para que su empresa sea viable económicamente. Además, tiene en cuenta temas fundamentales que van desde lo financiero, productivo hasta lo logístico. La gestión empresarial es una de las principales actividades que debe conocer el emprendedor para realizar con éxito su plan de negocio. Ésta engloba las distintas competencias que se deben tener para cubrir diversas áreas de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado.



3

Objetivos del Seminario

La gestión empresarial es la actividad que se encarga de que diferentes personas de distintas áreas y cargos, como pueden ser: directores, gerentes, consultores e incluso productores, colaboren para mejorar la productividad y la competitividad de un negocio, consiguiendo con esto la rentabilidad del mismo. Mediante el presente manual el emprendedor aprenderá a:

- ➔ Comprender los puntos básicos para desarrollar su oportunidad de negocio e identificar su perfil como emprendedor.
- ➔ Utilizar herramientas básicas para identificar las actividades de su empresa y el valor agregado de su producto o servicio, además de conocer el sector en el que se desarrollarán sus actividades.
- ➔ Conocer los factores internos y externos que intervienen en la actividad empresarial para diagnosticar el escenario en que se encontraría su empresa.
- ➔ Aplicar herramientas que permitan al emprendedor conocer el perfil de sus consumidores, determinar el precio de venta de su producto o servicio, conocer el canal de distribución de éste, además del modo en el cuál se dará a conocer.
- ➔ Diferenciar entre los recursos tangibles e intangibles y aprender sobre la gestión de los recursos humanos de su empresa comprendiendo los procedimientos que este departamento desarrolla.
- ➔ Determinar cuál es la mejor opción para constituir legalmente su empresa según las características de ésta y el procedimiento para lograrlo.

- ➔ Desarrollar los planes para que su empresa cumpla con sus objetivos, adquiriendo el conocimiento del proceso de planificación en una pyme.
- ➔ Conocer la definición de ciclo de actividades de la empresa e identificarlo en propio negocio.
- ➔ Aprender la composición del Plan General de Contabilidad; documento legal en el cual se fijan los procedimientos y métodos a seguir en el registro de la actividad económica de la empresa.
- ➔ Comprender cómo se realiza el presupuesto contable de una empresa y de qué manera se realiza el proceso de control de dicho presupuesto para la obtención de un buen rendimiento de la empresa.
- ➔ Realizar su Plan de Inversiones que le permitirá identificar todos los recursos necesarios para iniciar sus actividades.
- ➔ Describir las distintas fuentes de financiamiento en las que el emprendedor puede apoyarse para poner en marcha su empresa.
- ➔ Determinar el nivel de producción que se debe alcanzar para cumplir con el objetivo de ventas, también conocerá distintos métodos con los que podremos estimar dichas ventas, así como los criterios que debe seguir la gerencia del departamento de ventas al realizar su gestión.
- ➔ Identificar y clasificar los distintos tipos de costos para llevar una correcta administración de estos.
- ➔ Conocer, identificar e interpretar los principales estados financieros de su empresa.
- ➔ Aprender cómo se determinan las diferentes razones financieras y cuál es la interpretación que éstas tienen para poder tomar decisiones en su empresa.
- ➔ Aprender a elaborar el punto de equilibrio de su empresa y cómo interpretarlo para determinar cuántas unidades es necesario vender.

4

Presentación de la Empresa

Objetivo:

Comprender los puntos básicos para desarrollar la oportunidad de negocio e identificar su perfil como emprendedor.

4.1

El emprendedor y su iniciativa empresarial

Actualmente las necesidades de los consumidores son las que determinan el tipo y la cantidad de bienes y servicios que se deben producir; la empresa es la unidad



económica que produce estos, y el empresario es quien arriesga, no sólo su capital, sino también sus sueños en todo ese proceso.

Dirigir su propia empresa es uno de los mayores logros que tiene el hombre. Pero el emprendedor debe ser consciente de que la propia condición de empresario supone asumir una serie de responsabilidades y riesgos que no siempre son considerados; desde que surge la idea de fabricar un producto u ofrecer un servicio, hasta que se pone en marcha el proyecto, es imprescindible tener en cuenta una serie de puntos a analizar, entre los más importantes podemos destacar los siguientes:

	Viabilidad técnica de la idea ¿Es posible lo que se quiere hacer?
Analizar	Viabilidad económica ¿La idea será rentable?
	Medios materiales y humanos que se necesitan.
Elaborar	un plan de financiación .
Decidir	la forma jurídica más adecuada para la actividad empresarial a emprender.
Conocer	todas las formalidades administrativas .

*De todas las cualidades que debe poseer un **emprendedor**, se puede decir que la capacidad para **asumir riesgos**, la **creatividad e innovación**, la capacidad de **dirección** y el **espíritu competitivo** son las más importantes.*



Es cierto que cuando se crea una empresa se asume una serie de riesgos, pero en definitiva se debe tomar consciencia que **para triunfar en los negocios es necesario arriesgar**, ese riesgo es el de perder su inversión y el fruto de su esfuerzo, por eso, el emprendedor deberá tener en cuenta, previo al inicio de la actividad, que tendrá que **evaluar y planificar el riesgo** para poder minimizarlo.

Todo empresario confía en conseguir **resultados satisfactorios** y por tanto debe proponerse **objetivos alcanzables**, el emprendedor que quiera obtener beneficios de su negocio deberá **plantearse una serie de objetivos** desde antes del inicio de su actividad, para alcanzar estos, la empresa requiere utilizar **diversas herramientas y estrategias**.



Para que una empresa triunfe no basta con tener una buena idea y una gran capacidad de asumir riesgos; estos serán factores decisivos al inicio del camino, pero el negocio no se acaba cuando se pone en marcha, por el contrario el



empresario deberá **ser perseverante** y tener la capacidad necesaria para **adaptarse a los cambios del entorno** con la debida rapidez, así como mantener un **servicio de calidad** que será fundamental para conseguir el

éxito, por eso es necesario aplicar la **creatividad y la innovación**, resolver los viejos problemas con nuevas fórmulas, definir **nuevas estrategias**, **renovar**, **rediseñar** y mejorar en definitiva los productos o servicios.

Será necesario abrirse a nuevas ideas, a nuevos conceptos y a nuevas políticas teniendo siempre en cuenta que:

“Un cliente **satisfecho es el mejor comercial para nuestra empresa”**



Uno de los factores de éxito para triunfar con la propia empresa será la capacidad del emprendedor para aprovechar las **oportunidades** que se presentan, a fin de detectar los huecos de mercado, las deficiencias, las demandas no satisfechas, los nuevos usos y los nuevos conocimientos, es por ello que será imprescindible enterarse de las **necesidades actuales y futuras** de los clientes preguntando, escuchando, analizando y sintetizando las ideas que sean factibles de llevar a la práctica.

Un **análisis continuo** del entorno ayudará a la **adaptación de los cambios** que demanden los clientes, permitirá **conocer las tendencias actuales**, las nuevas tecnologías y, en definitiva, todo aquello que ayude a **incrementar el valor** del producto o servicio que se ofrece.

Si bien no es imprescindible la experiencia previa profesional, siempre ayudará al desarrollo del negocio emprendido, sin embargo, **cualquier persona puede adquirir los conocimientos necesarios** a través de una formación adecuada. En todas las comunidades existen cursos subvencionados, especializados en la organización y gestión empresarial dirigidos a los emprendedores.

Notas:

4.2

Descripción de la iniciativa empresarial

Las ideas empresariales surgen de una o varias personas emprendedoras que deciden ofrecer un producto o servicio con el fin de obtener un rendimiento económico.

Cómo se generan ideas empresariales



Generalmente, estas ideas surgen de la **observación** de los cambios y de las nuevas necesidades que se van produciendo en la sociedad.

En general, las **ideas empresariales** suelen tener **tres tipos de orígenes** que a continuación analizamos:

La experiencia laboral previa



Es muy común que una persona que ha desarrollado durante un periodo de su vida una determinada actividad, considere en un momento dado que tiene capacidad y aptitudes suficientes para empezar a desarrollar esa actividad por su cuenta.

Esta experiencia también le permitirá introducir cambios o mejoras que den un valor añadido al producto o servicio ofrecido por la nueva empresa.

La observación de cambios en el entorno

La percepción de un cambio en el entorno que está en constante movimiento constituye una de las mejores fuentes para detectar las oportunidades de nuevos negocios. Actualmente, están surgiendo cambios perfectamente identificables, por ejemplo, los cambios demográficos, como el



envejecimiento de la población; los cambios en los ingresos personales, los cambios en el nivel educativo, los cambios en el tiempo libre, o los cambios en la percepción de la gente. Las necesidades de los consumidores son dinámicas y cambiantes, por ello es muy importante conocer la evolución del entorno con la finalidad de realizar las adaptaciones a las nuevas demandas.

Las informaciones personales

Producto del análisis de la experiencia personal y profesional, de la formación académica, de los conocimientos adquiridos a través de viajes, de aficiones,



de habilidades artesanales o artísticas, de deportes o hobbies, de la lectura de publicaciones, estudios o estadísticas sobre el sector; etc. Ello permite que conozcamos un determinado mercado con profundidad y que, por lo tanto, se puedan extraer ventajas competitivas.

Los emprendedores suelen llevar a cabo sus **ideas mediante tres formas:**

La copia o la importación

Es una forma muy habitual de poner en marcha las ideas. Cualquiera de nosotros ha visto a menudo ideas empresariales en unos sitios que podrían funcionar en otros.

La capacidad

Hay personas con gran capacidad para idear cosas. A veces se trata de inventos, o hacer un trabajo de manera diferente.

Aprovechar las habilidades propias

Es otra forma de llevar a cabo la empresa. Muchos abogados, carpinteros o traductores han hecho esto.

El propósito de cualquier empresa nueva es **aportar algo que el cliente quiere**. Ahora bien, dentro de este objetivo tan general se han identificado **cuatro propósitos concretos** que resultan habituales para los nuevos negocios.

- ➔ Algunos emprendedores pretenden, simplemente, hacer el trabajo mejor que los otros.
- ➔ Otras empresas, sin embargo, introducen cambios en la manera como habitualmente se fabrica, se vende, etc. Por consiguiente, su propósito es hacer las cosas de forma distinta, nueva y original.
- ➔ En ocasiones se trata de ofrecer algo que la gente quiere, pero no podía encontrar en su zona. Se trata, en definitiva, de cubrir una necesidad no satisfecha.
- ➔ Por último, en ocasiones existen clientes que requieren una atención específica o un producto más adaptado a sus necesidades. Entonces se crean empresas especializadas para servir a estos clientes. Son empresas que ocupan los llamados “nichos de mercado”, que otras del sector han dejado desatendidos.

Notas:

La **innovación empresarial** surge a partir de una **serie de fuentes**. Entre las principales mencionaremos las siguientes:



Lo inesperado

En muchas ocasiones surgen oportunidades de forma inesperada y, generalmente, estos acontecimientos **constituyen una fuente de ideas muy importante**. Puede darse el caso de un proyecto empresarial que termine por satisfacer un segmento del mercado distinto al segmento al cual se había orientado. En el mundo empresarial existen muchos ejemplos de empresas que surgieron gracias a algún acontecimiento inesperado, como el caso de Coca-Cola, que originalmente se comercializó como un jarabe.

A veces la vida da **un giro inesperado** en la dirección correcta.

La creatividad



No sólo genera nuevas ideas, sino también es capaz de ayudar a **descubrir o mejorar las que ya existían**. A la creatividad se le atribuye la mayor parte de las ideas empresariales innovadoras, como por ejemplo: el cierre de cremallera, el bolígrafo o las bebidas sin alcohol. Sin embargo, de forma aislada, esta fuente de innovación es la que presenta mayor índice de fracasos.

Los nuevos conocimientos



El desarrollo de la ciencia y la tecnología. Los nuevos conocimientos, ya sean científicos o tecnológicos, en un principio parecen muy atractivos porque permiten pensar en la posibilidad de "ser los primeros", lo que se refuerza si se trata de un sector en crecimiento o "no maduro". Esto hace suponer, a quien pretende comercializar la idea, que cuenta con

ventajas decisivas a la hora de situarse en un mercado. Sin embargo, estos acontecimientos constituyen una de las **fuentes innovadoras más arriesgadas** ya que las ideas suelen demorar mucho tiempo en ser comercializadas y su índice de fracaso es muy alto.

Las mejoras en el proceso productivo



Otra de las fuentes innovadoras puede surgir del análisis de negocios ya existentes. Basándose en la mejora de los procesos de **fabricación, distribución o promoción** de un producto ya existente, es decir; mejorando una operación o proceso.

Las tendencias inducidas por cambios socio económicos, psicológicos, ambientales, etc.



El emprendedor debe observar, de forma sistemática y organizada, el entorno social, económico y cultural en que se mueve. Esto le permitirá detectar cambios importantes en la evolución de los mercados y adaptarse a ellos.

4.3

Ubicación

Es de suma importancia establecer la ubicación que tendrá nuestra empresa, **el lugar en el que llevaremos a cabo nuestra actividad**, a fin de poder **destacar ventajas** que posee el lugar debido a sus características geográficas, si presenta **condiciones favorables** en cuanto a clima, hidrografía, flora y fauna entre otros, así como **vías de comunicación**, carreteras, etc.



La ubicación conforma uno de los aspectos más importantes ya que con base a ella es que determinarás tu mercado y en muchas ocasiones representa un factor fundamental para la producción, en caso de que tu empresa se dedique a alguna actividad primaria (cría de ganado, cosecha, etc.) que dependa en gran medida de factores geográficos para su éxito.

Notas:

4.4

Elección del nombre (la marca)

En un mundo globalizado y saturado de productos, la **batalla por captar la atención** del consumidor es cada vez más complicada. Cada día se incrementa el número de marcas, estrategias y todo lo relacionado con la publicidad; además, los **consumidores son cada vez más distintos** unos de otros.

Diferenciarse cada vez es más complejo, por ello es necesaria la **constante adaptación** y cambio en las marcas; se ha pasado de diseñar un logo o un símbolo a querer crear una personalidad de marca a través de él. Si se logra ese



objetivo, la marca se convierte en una **ventaja competitiva**. La marca es la visión de la empresa, el motor que hace posible diferenciar a una empresa de otra. En torno a la marca, deben organizarse muchas de las **decisiones estratégicas**, desde la visión de la empresa hasta la gestión del personal.

Según la Ley de Propiedad Intelectual en México publicada el 27 de junio de 1991 y modificada en abril de 2012, el artículo 88 define marca como:

*“Todo signo visible que **distinga** productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado”.*

Entre esos signos se encuentran:

- I Las denominaciones y figuras visibles, susceptibles de identificar los productos o servicios a que se apliquen o traten de aplicarse, frente a los de su misma especie o clase.
- II Las formas tridimensionales.
- III Los nombres comerciales y denominaciones o razones sociales, siempre que no queden comprendidos en el artículo siguiente.
- IV El nombre propio de una persona física, siempre que no se confunda con una marca registrada o un nombre comercial publicado.

¿Qué organismo regula el **registro de marcas** en México?



El proceso de registro es sencillo y tú mismo puedes realizarlo.

Para llevar a cabo el proceso de registro de una marca en México, es necesario cubrir los costos establecidos por el **Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)** los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Tarifas de registro de una marca en México	
Concepto	Tarifas
Estudio de una solicitud nacional para el registro de una marca hasta la conclusión del trámite o, en su caso, la expedición del título.	\$2,457.79
Renovación de un registro de marca nacional.	\$2,628.14
Estudio de una solicitud para el registro de un aviso comercial hasta la conclusión del trámite.	\$ 666.09
Renovación de un registro de aviso comercial.	\$ 780.19

La legislación y el organismo que velan y trabajan en la protección de los derechos y obligaciones en cuanto a las marcas en México son:

- + Ley de Propiedad Industrial 2012.
- + Instituto de propiedad Industrial (IMPI). <http://marcanet.impi.gob.mx>

¿Dónde puedo **consultar si la marca** que quiero registrar **ya existe**?

El primer paso para registrar una marca, es asegurarse que no esté registrada.

Se deberá averiguar si la marca que se quiere no ha sido registrada por otras empresas para la clase de productos o servicios y mercados en los que la empresa está interesada. Debes tener en cuenta posibles coincidencias en letras o sonidos, en cuyo caso no se podrá registrar la marca.

Además, tienes que considerar que las marcas se solicitan para identificar productos o servicios correspondientes a una serie de categorías, denominadas “clases”, establecidas a partir de la clasificación de Niza décima edición, versión 2016. Cada clase se considera independiente, por lo que hay diversas marcas que utilizan el mismo nombre para identificar productos en diferentes clases. De esta manera habrá que consultar la clase o clases, de entre las 45 disponibles, para las que se quiera registrar la marca.

Para consultar la disponibilidad de una marca se puede realizar una búsqueda de marcas en el localizador de marcas de la página oficial de IMPI (<http://marcanet.impi.gob.mx>)

Ejemplo:

Al buscar en el localizador de marcas la palabra **águila**, se han encontrado las siguientes marcas registradas:

Denominación	Clase de Niza México	Descripción
Autobuses y Transportes el Águila S.A de C.V	39	Servicios de transporte, embalaje y almacenamiento de mercancías.
Muéganos el Águila S. de L. M.	30	Confitería; helados, azúcar, miel, jarabe de melaza.
Compañía Hotelera el Águila S.A de C.V	43	Servicios de Restauración: hospedaje temporal.

4.5

Descripción de negocio

Como se mencionó con anterioridad existen algunos factores que condicionan la **viabilidad del proyecto**, es de vital importancia atender los aspectos personales referentes a la **descripción de la actividad** de la empresa, a fin de tener la suficiente coherencia en aspectos relacionados con “**el concepto**” de nuestro negocio; para conseguir dicha coherencia se deberán analizar las siguientes cuestiones con el objetivo de identificar el “**diseño conceptual**” que nos permita realizar una adecuada descripción de nuestro negocio:

¿Qué?	¿Con qué?
¿Para qué? ¿Para quién?	¿Cómo?

Ejemplo

Cada una de las cuestiones anteriores ocupa un lugar en el siguiente esquema, el cual ejemplifica las posibles repuestas a estas interrogantes:

Ejemplo	Recursos / Insumos	Los resultados, el producto, la distribución
1	Varilla, cemento, ladrillos.	Una casa ¿para quién?, ¿para qué? (venta o renta)
2	Harina, huevo, leche.	Un pastel ¿para cuántos?, ¿para qué ocasión?

	Ejemplo 1	Ejemplo 2
Concepto, visión, idea (inicios)	Una casa, cabaña, local, departamento, etc.	Un pastel, galletas, pan, etc.
Procesos, actividades, acciones, tareas	Planos, el trabajo, la construcción.	La receta.

Cada uno de los cuadrantes tiene una **secuencia lógica** como se muestra a continuación ejemplificando el caso de un apicultor (en lo general):

<i>Colmenas que cumplan con los más altos estándares de calidad y personal capacitado en la obtención y elaboración de estos productos.</i>	<i>Para personas de todas las edades interesadas en el cuidado de su salud que gusten de adquirir mercancías de la más alta calidad para su consumo.</i>
+ Personal + Colmenas ¿Con qué? 2	+ Clientes interesados + Mercado ¿Para qué o para quién? 4
1 ¿Qué? + La idea de producir alimentos + Aprovechar la naturaleza “La Primavera” <i>Productos de colmena 100% naturales.</i> + Propóleos + Miel + Cera + Jalea real	3 ¿Cómo? + Venta + Beneficios que ofrece el producto Por medio de la venta de productos de la más alta calidad y sabor inigualable que ofrecen grandes beneficios a quienes los consumen.

Notas:

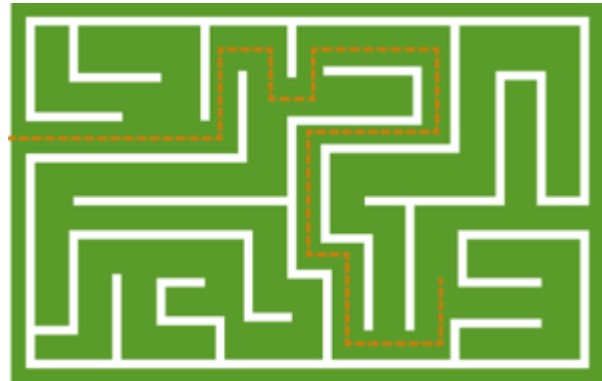
Conclusiones

El emprendedor debe asumir una serie de responsabilidades y riesgos a la hora de llevar a cabo su negocio.

A partir de aquí, la idea de empresa surge de una o varias personas emprendedoras que deciden **ofrecer un producto o servicio**. Dichas ideas suelen surgir de la observación de los cambios y de las nuevas necesidades que se van produciendo en la sociedad. Por ello, el propósito de la nueva **empresa tiene que ser aportar algo que el cliente quiere**.

Una vez obtenida la idea e intención de crear la empresa, es de suma importancia **establecer la ubicación**, es decir, el lugar donde llevaremos a cabo nuestra actividad, lo cual es de suma importancia para el buen funcionamiento de la misma.

Por otro lado, la **adecuada elección de la marca de tu empresa** es crucial a la hora de captar la atención de los futuros clientes. **Diferenciarse del resto** a través de la imagen de marca significa tener una **ventaja competitiva** que te destacará de tus



principales competidores. Además, es esencial realizar una **descripción de la actividad de la empresa** a fin de tener coherencia en aspectos relacionados con el **“concepto” de nuestro negocio**.

5

Planeación Estratégica

Objetivo:

Conocer cómo el planteamiento de objetivos y filosofía corporativa permiten crear una correcta planificación y estructura de la empresa.

5.1

Filosofía corporativa (misión y visión)



De alguna forma, la visión y la misión de una empresa representan su **identidad y personalidad**, la justificación de su **razón de ser** tanto en el momento de ser diseñada, pensada, como en el momento futuro de su puesta en marcha y su posterior desarrollo.

Concretando, se puede afirmar que la visión indica **hacia dónde quiere llegar la empresa**, describiendo que es lo que quiere lograr a largo plazo.

Aunque, en términos generales, se suele resumir en la búsqueda de rentabilidad, es evidente que existen muchos otros objetivos habituales que justifican la constitución de una empresa o la incorporación a ella: **autorrealización, autoempleo, deseo de independencia, ganas de desarrollar una carrera profesional determinada**, etc. El fin de la empresa puede ser definido como el

porqué de la misma.

Por otro lado, la **misión** se suele definir como la **razón de ser** que tiene la empresa ante la sociedad, podríamos decir que es la **necesidad del mercado** que el emprendedor ha detectado, la orientación hacia el entorno en el que la empresa se mueve, representa el **para qué** de la existencia de la empresa.

Visión



El porqué
de la empresa

Misión



El para qué
de la empresa

La misión trata de concretar aspectos que son muy generales, por lo que suele ser bastante difícil su definición. El autor (Bartlett) da alguna orientación sobre ella, considerando la misión como:

- La definición del producto que ofrece la compañía.
- La necesidad genérica del consumidor que se pretende cubrir.
- La definición del mercado o ámbito de actividad.
- La tecnología de base en la que se apoya el sistema de producción o prestación del servicio.
- Los niveles de producción y/o distribución objetivos.
- La competencia distintiva de la empresa o activo estratégico fundamental.

Objetivos Básicos de la Visión y Misión de la Empresa

Servir de **elemento de unión**, entre los aspectos internos y externos, así como los componentes de la empresa y el mercado al que se dirige.

Orientar la **toma de decisiones** en la empresa, de forma que sólo serán aceptables aquellas que sean coherentes con el objetivo y la misión.

En cualquier caso, la definición de visión y misión, aunque muy meditada, debe ser **muy breve, clara y comunicable**, tanto a la propia organización como a terceros.¹

Ejemplo

Se presenta a continuación el ejemplo de la filosofía de **Grupo Herdez**:

Visión: Grupo Herdez quiere **consolidarse, crecer y posicionarse** como una **organización líder en el negocio de alimentos, bebidas y productos de bienestar**, reconocida por la calidad de los mismos y por la efectividad de sus esfuerzos orientados a asegurar la **satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes y consumidores**, en un marco de atención y servicio competitivos, bajo **estrictos criterios de rentabilidad, potencial estratégico y sustentabilidad**.

Misión: **Poner al alcance de los consumidores** alimentos, bebidas y productos de calidad, con marcas de prestigio y valor crecientes.

¹ Bartlett, H.C. (1988), Cases in Strategic Management for Business; The Dryden

5.2

Objetivos

Para tener mayor comprensión de este punto, comenzaremos con la clasificación de los distintos objetivos que puede tener la empresa:



Tipos de objetivos en función del tiempo

Largo plazo

Mediano plazo

Corto plazo

Son aquellos que se proyectan en un periodo...

de **3** a **5** años

de **1** a **3** años.

De **1** año o **menos**

Los objetivos poseen diversas atribuciones que los caracterizan, algunos ejemplos de cómo deben ser:

1. **Sensatos:** a la hora de determinarlos es necesario tener en cuenta las **posibilidades, las capacidades y los recursos** de la empresa. Por ejemplo, un objetivo sensato de una empresa sería “Aumentar las ventas un 5% en los próximos dos meses”, por lo contrario, sería irracional plantear: “Aumentar las ventas un 200% en un mes”.

2. **Claros:** la claridad implica que deben ser **comprensibles y precisos**, para ello se debe evitar las redacciones difíciles de entender o que posean múltiples interpretaciones, por ejemplo “Sumar dos nuevos empleados en cada una de las áreas de la empresa”.

3. **Mesurables:** esta característica hace referencia a la posibilidad de poder **contabilizar los objetivos**, es decir que deben ser cuantitativos y tienen que

determinar una cierta cantidad de tiempo. Un ejemplo sería: “En un lapso de tiempo, no superior a los doce meses, aumentar la exportación de productos en un 35%”. Esta característica no quita que no puedan ser acompañados por objetivos más generales, es decir, que no expresen de manera precisa los datos.

4. **Desafiantes:** si bien deben ser sensatos, también deben representar un reto para la empresa. No tienen que ser algo a lo que se llegaría sin ningún tipo de esfuerzo. Un ejemplo podría ser “Disminuir el gasto un 7% todos los meses durante todo el año”.



Tipos de objetivos en función a su naturaleza



Generales Específicos

Objetivos generales: El objetivo general debe establecerse con base a un fundamento o premisa real; representa **una meta caracterizada por un lapso de tiempo, con logros específicos y medibles**, en comparación a un periodo similar anterior. Es importante que todo el personal los conozca y entienda para que los esfuerzos de todos los miembros de la empresa, se encaminen hacia el logro de los objetivos.

El objetivo general debe contener principalmente:

- ① Lo que se pretende lograr, debe estar acorde a la misión de la empresa y tiene que ser medible y alcanzable.
- ② Plazo de realización, es establecer un periodo en el cual se pretende realizar el objetivo, de acuerdo a la capacidad de la empresa. Cabe señalar que, para objetivos generales, los plazos de un año son adecuados.
- ③ Período de evaluación, lo recomendable sería establecer un período para evaluar el cumplimiento parcial de los objetivos.
- ④ Comparación básica del avance en el cumplimiento del objetivo, es recomendable al considerar que éste tipo de documentos, ilustran con mayor claridad el avance registrado, contra las metas intermedias. Se pueden utilizar gráficas de barras o de líneas, que pueden elaborarse manualmente o si es posible, en computadora.

Algunos objetivos generales de la empresa son:

- 1 Ser una de las cinco marcas que lideren el mercado.
- 2 Aumentar las exportaciones.
- 3 Ser una marca que los demandantes reconozcan por su variedad de productos.
- 4 Incrementar la productividad.
- 5 Lograr un mayor alcance a nivel nacional e internacional.
- 6 Aumentar las ventas.
- 7 Crear nuevos diseños para un mejor reconocimiento de la marca.

Objetivos específicos: Son objetivos **concretos**, indicados en términos de **cantidad y tiempo**. Estos logros parciales **facilitan el control de la empresa y**

que, al ser alcanzados en conjunto, nos **permite garantizar que el objetivo general ha sido logrado.**

Ejemplo

Se presenta a continuación el ejemplo de los Objetivos Generales y Específicos de una empresa dedicada al cultivo de jitomate en invernadero.

Objetivo general

Construcción, producción y comercialización de jitomate bajo condiciones de invernaderos, incrementando los niveles de producción, mayor rentabilidad, tendientes a la calidad comercial y sustentable.

Objetivos específicos

- 1** Producir e incrementar, el volumen de producción de jitomate, bajo condiciones controladas.
- 2** Protegerlo de las condiciones climáticas adversas.
- 3** Abastecer de la producción a los mercados regionales, en las diferentes épocas del año.
- 4** Lograr el 100% de las ventas de nuestro producto y obtener las mejores ganancias en pro y beneficio de nuestros clientes y la empresa.
- 5** Fortalecer la formación y capacitación del recurso humano especializado en el sector agrícola.



Tipos de objetivos en función a su jerarquía



Estratégicos

Tácticos

Operacionales

Objetivos estratégicos: objetivos que miran a la empresa como un todo general y que **buscan su crecimiento sostenido y constante**. Son objetivos hechos directamente por los dueños de la empresa. Normalmente son **objetivos generales a largo plazo**, para su ejecución es necesario la formulación de **objetivos tácticos**.

Objetivos tácticos: objetivos **formulados para cada departamento de la empresa**, principalmente hechos por los dueños de la empresa, para elaborar estos objetivos es necesario desarrollar los **objetivos operacionales**.

Objetivos operacionales: objetivos formulados de manera directa **para cada trabajador**, son elaborados por los responsables de cada área, normalmente especificados a **corto plazo**.

Notas:

5.3

Elaboración del plan estratégico de la empresa

Una vez determinada la filosofía empresarial (misión y visión) y objetivos, podemos comenzar con la elaboración de planes estratégicos para los distintos objetivos fijados, para esto existen distintos procesos, pero a continuación te proponemos una metodología como apoyo.



1 Análisis de la situación estratégica actual de la organización ***¿Dónde estamos?***

En la primera etapa debemos analizar la misión, visión y objetivos de la empresa, principalmente en el desempeño de éstas, si realmente estamos cumpliendo con lo establecido o qué es lo que no estamos cumpliendo, por ejemplo, el número de clientes establecidos en los objetivos comerciales.

2 Análisis del ambiente ***¿Cuáles son las Amenazas y Oportunidades del ambiente?***

En este punto debemos analizar el macroentorno de la empresa para identificar amenazas u oportunidades que estén influyendo o puedan influir en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3 Análisis interno ***¿Cuáles son las Fortalezas y Debilidades de los sistemas internos de la organización?***

La finalidad de este análisis es tener conocimiento de lo que es nuestra empresa, conociendo sus fortalezas y debilidades para determinar qué cambios se pueden efectuar internamente para cumplir los objetivos.

4 Elaboración del plan estratégico de la organización. ***¿Hacia dónde debemos ir?***

¿Qué debemos hacer para llegar hasta allá?

Una vez determinada la posición en la que se encuentra la empresa y conociendo su macroentorno y microentorno podemos determinar con mayor seguridad si se está llevando a cabo el cumplimiento de nuestra misión y objetivos o cómo es que se llevarán a cabo, siendo que si los resultados son negativos y no estamos enfocando nuestras actividades al cumplimiento de éstas, será momento de elaborar estrategias para que el rumbo de la empresa sea el correcto y mantengamos la coherencia de nuestras actividades y la misión y objetivos de la empresa.

Los puntos 2 y 3, se desarrollan en el tema 7.3 Análisis FODA.

Conclusiones

La **planeación estratégica** permite que la organización realice **actividades que influirán** en ella misma, por lo tanto, puede **controlar su destino**. Los pequeños empresarios obtienen grandes beneficios al **administrar sus estrategias**.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño, **los empleados también deben participar** en formular, implementar y evaluar las estrategias. La **participación es clave** para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

Finalmente, **concretar la visión y misión de la empresa**, así como sus objetivos generales y específicos, justifica su razón de ser y aporta identidad y personalidad a la misma. Gracias a ello, los trabajadores serán conscientes del **rumbo que debe seguir la empresa** y trabajarán todos por alcanzar dichos objetivos.

Notas:



6

Factores que describen el sector

Objetivo:

Utilizar herramientas básicas para identificar las actividades de su empresa y el valor agregado de su producto o servicio, además de conocer el sector en el que se desarrollarán sus actividades.

6.1

Modelo de negocio Canvas

En el año 2010 Alex Osterwalder diseñó el “Business Model Canvas” un formato que nos permite visualizar el modelo de negocio analizando nueve campos en sólo una hoja y que trae como resultando un documento que ofrece una visión global de la idea de negocio, mostrando claramente las interconexiones entre los diversos elementos que se presentan a continuación:



1 Segmento de mercado

Los grupos de personas con características similares a los cuales se quiere ofrecer el producto o servicio.

¿Para quién estamos creando el valor?

¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

¿Qué características tienen nuestros clientes?

2 Propuesta de valor

Aquello que te hace diferente de la competencia y por lo que tu cliente está dispuesto a pagarte.

¿Qué valor ofrecemos?

¿Qué necesidad del cliente estamos satisfaciendo?

¿Qué producto o servicio ofrecemos a nuestro segmento o segmentos de mercado?

3 Canales de distribución

Son los medios por los cuales se hace llegar el producto o servicio a los clientes; estos canales se clasifican en directo, corto y largo dependiendo del número de intermediarios que influyan para llegar el cliente.

¿Cómo llevamos la propuesta de valor a nuestros clientes?

¿Qué canal funciona mejor para la empresa?

¿Cómo están integrados nuestros canales?

4 Relaciones con los clientes

Según el producto o servicio que se quiera vender en nuestro negocio, existen diferentes tipos de herramientas que se pueden utilizar para interactuar con los clientes.

¿Qué tipo de relación esperas establecer y mantener con cada uno de los segmentos de mercado o clientes?

¿Qué herramientas son utilizadas para conseguirlo?

¿El precio por éstas es elevado?

5 Fuentes de ingresos

Se describe de qué modo la empresa generará ingresos.

¿Cuál es el valor que están dispuestos a pagar nuestros clientes?

¿Cuáles son los principales productos que nos darán ingresos?

6 Recursos clave

Se describen como los recursos más importantes para el funcionamiento del negocio, así como tipo, cantidad e intensidad.

¿Para desempeñar la actividad es necesario personal especializado, tecnología específica o algún elemento particular?

7 Actividades clave

Son el conjunto de una serie de actividades clave al interior de la empresa.

¿Qué actividades clave requiere nuestra propuesta de valor?

¿Nuestros canales de distribución?

¿Nuestra relación con los clientes?

¿Nuestras fuentes de ingresos?

8 Socios clave

Asociaciones necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades de nuestro negocio y mejoren la "propuesta de valor".

¿Qué relaciones podrían ayudar a la empresa a desarrollar mejor su actividad?

¿Buena relación con distribuidores?

¿Relación con dependencias públicas?

¿Relación con entidades financieras?

9 Estructura de costos

Describe todos los costos en los que se incurren al operar el modelo de negocio. Se trata de conocer y optimizar los costos para intentar diseñar un modelo de negocio sostenible, eficiente y escalable.

¿Cuáles son los costos más importantes de nuestra empresa?

¿Qué recursos clave son más caros?

¿Qué actividades son más caras?

El modelo Canvas se inicia estableciendo nuestra “**propuesta de valor**”; ésta se define como el conjunto de beneficios que recibirá el cliente. La propuesta de valor debe centrarse en las que esperamos sean las **ventajas competitivas** del proyecto que se pretende realizar. Las ventajas competitivas son entendidas como la capacidad de la organización de **sobresalir entre sus competidores**.

El siguiente paso en el modelo Canvas, es la **identificación del mercado** meta entendido éste como el segmento o segmentos de mercado a los que se dirigirá la empresa.

Una vez determinado el segmento de mercado se fijarán los **canales de distribución** que permitirán colocar la oferta de la empresa a disposición de su público objetivo, al mismo tiempo se tienen que **definir las herramientas** que serán utilizadas para lograr una vinculación efectiva con el cliente.



En el ámbito de la organización de la actividad, el modelo Canvas se focaliza en la **identificación de los socios, los recursos y las actividades clave**. La determinación de las **características** de cada uno de estos componentes, debe permitir al emprendedor entender el “**cómo**” se van a realizar las tareas productivas de la empresa.

Por último, el modelo Canvas analiza el ámbito económico y financiero del proyecto estableciendo los principales componentes de costo, así como la fuente de ingresos.

Ejemplo

Tomando como referencia la información contenida en el apartado, a continuación se presenta el ejemplo de un modelo de negocio en el formato “Business Model Canvas” de una empresa con presencia en el sector apícola:

**Se usará la información ya ejemplificada en los temas anteriores de este manual (segmento de mercado).*

Notas:

Ir a hoja suelta < canvas2.pdf



*"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político.
Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa"*

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



6.2

Cadena de valor del sector

El análisis de la cadena de valor es una técnica desarrollada por **Michael Porter** con la finalidad de **aumentar las ventajas** competitivas de los diferentes sectores de la economía. Estas ventajas se refieren a la capacidad que tienen las empresas para que, mediante estrategias de diferenciación, logren **desarrollar, integrar y ejecutar las actividades** de su cadena de valor de forma óptima² con respecto a sus rivales.

El primer paso es **identificar las actividades** que se realizan en una institución, que se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado **sistema de valor**.

El valor es la **suma de los beneficios percibidos por el cliente** menos los costos de adquirir y usar un producto o servicio. Por lo tanto, la cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial, mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventajas competitivas en aquellas actividades generadoras de valor.

² Procesos que pueden generar condiciones adecuadas en la operación de una empresa que difícilmente se encuentran en otra.

Ejemplo

De acuerdo a la naturaleza de la actividad, en el siguiente cuadro se han identificado los elementos que conforman la cadena de valor de una empresa apícola:

Cadena de valor del sector de la apicultura

Infraestructura de la empresa Acondicionamiento del espacio para criar a las abejas y extraer la miel de manera higiénica.				Margen
Personal Selección de trabajadores que tengan conocimiento sobre el manejo de abejas y producción de miel y derivados.				
Aprovechamiento de tecnología Utilización de maquinaria que incremente la producción, así como nuevos procesos de conservación de las colmenas.				
Aprovisionamiento Procurar proveedores de colmenas y abejas reina iniciales que aseguren la calidad de la producción.				
Logística interna Recepción de material para armado de colmenas, compra de herramientas y trajes para recolección de miel.	Operaciones Cría de reinas, alimentación de abejas, escurrido, centrifugado y filtrado de opérculos para recolección de miel para elaborar subproductos (cera, propóleos y otros), envasarlos y almacenarlos.	Logística externa Coordinación con distribuidores semanalmente para la colocación de los productos en puntos de venta.	Marketing y ventas Aprovechamiento de segmentos especializados, utilizando canales cortos, ferias y páginas de internet para llegar al consumidor final.	

Fuente: Elaboración propia con base en un análisis del sector a 30-06-2017

Conclusiones

Uno de los primeros pasos para realizar un análisis de los factores que describen el sector y su poder, es **obtener una visión global de lo que es nuestra idea de negocio**, a través de la herramienta ideada por **Alex Osterwalder**. Dicha herramienta denominada **Modelo de Negocio Canvas**, proporciona una visión global de la idea de negocio, que analiza **nueve campos** en una sola hoja. Examinar todos éstos campos permite profundizar en uno de ellos, el cual será de gran importancia para **diferenciarse de la competencia**, y dar valor añadido a nuestro producto, es la llamada “**propuesta de valor**”.

Por otra parte, el análisis de la **cadena de valor** desarrollada por **Michael Porter** nos permite **aumentar las ventajas competitivas** de los diferentes sectores de la economía. Estas ventajas se refieren a la capacidad que tienen las empresas para que, mediante estrategias de diferenciación, logren **desarrollar, integrar y ejecutar las actividades de su cadena de valor de forma óptima**³ con respecto a sus rivales. Por lo tanto, la cadena de valor es esencialmente una forma de **análisis de la actividad empresarial** mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando **identificar fuentes de ventajas competitivas** en aquellas actividades generadoras de valor.

Finalmente, estas dos herramientas te permitirán **desarrollar de una forma eficaz, la idea de negocio de tu empresa**, así como el **valor añadido** que le vas a dar a la misma para diferenciarte de tus competidores.



³ Procesos que pueden generar condiciones adecuadas en la operación de una empresa que difícilmente se encuentran en otra.

7

Análisis del entorno

Objetivo:

Conocer los factores internos y externos que intervienen en la actividad empresarial para diagnosticar el escenario en que se encontraría su empresa.

El análisis del entorno comprende **todos los detalles y características del ecosistema** donde se desenvuelve la actividad empresarial, ya sean aspectos legales, técnicos, logísticos, de comercialización, su estructura, barreras de entrada, áreas geográficas, total de clientes potenciales en cierta región y tendencias respecto al crecimiento o decremento de la demanda.

Es importante tomar en cuenta que este análisis comprende dos variables: el **macroentorno**, que contempla todos los **factores externos** que no intervienen de manera directa con la actividad de la empresa y, por otra parte, el **microentorno**, que engloba todos los **elementos internos** que actúan de manera directa con la entidad.



7.1

Macroentorno

El análisis externo, consiste en la **identificación de variables nacionales y sectoriales con un impacto directo e indirecto**, y sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad para modificar su comportamiento.

Existen algunos indicadores externos que beneficiarán o perjudicarán a la empresa.

Ejemplo

A continuación, se presentan algunas variables macroeconómicas de la economía mexicana en los últimos años (análisis nacional):

+ **El Producto Interno Bruto** nominal de México del 2015 fue de 18.13 billones de pesos, un 5.1 por ciento más de los 17.25 billones de 2014, según cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Sin embargo, el PIB per cápita medido en dólares se redujo 12.8 por ciento, al pasar de 10 mil 831 dólares, a 9 mil 445 dólares de 2014 a 2015, esto luego del impacto de la apreciación de la divisa estadounidense.

+ **La Inflación.** Un aspecto que afecta sensiblemente tanto a las empresas como al conjunto de los ciudadanos es el del comportamiento de la inflación. Por ejemplo, en México en 2015 la inflación, se aceleró a un 2.92% interanual hasta la primera quincena de mayo y esto se trató de su mayor nivel desde el 3.23% de finales de 2014.

+ **El Empleo.** Se dice que el panorama laboral en México es estable, si se compara con otras economías. Hay datos que avalarían este supuesto. La tasa de desempleo en el país es de alrededor de 5.2%, similar a la de Alemania y por debajo del promedio de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

+ Lo cierto es que también se deja afuera el **empleo informal**, predominante en el país, pues 29.3 millones de personas laboran bajo este esquema, es decir, 6 de cada diez personas trabajan sin ningún tipo de seguridad social, de acuerdo con registros del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Desde una perspectiva general, como emprendedor deberás observar continuamente los aspectos globales que caracterizan tu entorno y detectar cualquier movimiento que surja en cada uno de ellos, para poder reaccionar a tiempo a las nuevas exigencias del mercado y no verte superado por la competencia.

7.1.1

Entorno demográfico

Este entorno implica el **estudio estadístico de las poblaciones humanas** según su estado y distribución en un momento determinado o según su evolución histórica.

Ejemplo

- ➔ Población económicamente activa
- ➔ Población por área
- ➔ Índice de desarrollo humano
- ➔ Tendencias del consumo
- ➔ Ingreso per cápita
- ➔ Número de defunciones Vs. Número de nacimientos

7.1.2

Entorno económico

El entorno económico consta de factores que influyen en el **poder adquisitivo** de los consumidores.

Ejemplo

- Producto Interno Bruto (PIB)
- Inflación
- Tipo de cambio
- Balanza comercial
- Tasas de interés

7.1.3

Entorno político y legal

El entorno político y legal hace referencia a factores como las **leyes e instituciones gubernamentales** que influyen para el desarrollo de la empresa.

Ejemplo

- Tratados de Libre Comercio (TLC)
- Simplificación de procesos administrativos
- Pago de impuestos
- Defensa del consumidor
- Propiedad intelectual
- Subsidios
- Estabilidad jurídica

7.1.4

Entorno tecnológico y natural

El estudio del entorno natural implica estar al pendiente de **factores que pueden afectar las actividades** de la empresa como pueden ser escasez de materia prima.

Ejemplo entorno tecnológico

- Tendencias en software de diseño
- Comercio electrónico
- Enterprise Resource Planning (ERP)
- Refrigeración y conservación de alimentos
- Nanotecnología

Ejemplo entorno natural

- Clima
- Contaminación ambiental
- Desarrollo sostenible
- Impacto ambiental
- Responsabilidad Social Empresarial

Es evidente que, este entorno tan cambiante, constituye una fuente de riesgos para la totalidad de las empresas; pero también supone una gran fuente de oportunidades para aquellas que sepan adaptarse, o adelantarse, a esos cambios y aprovecharse de ellos.

7.2

Microentorno

El microentorno hace referencia a todos los **factores internos** que pueden afectar el desarrollo de la empresa, esta misma puede influir y tomar decisiones para realizar los cambios pertinentes si es que dentro del análisis se detecta algún problema que afecte la capacidad de servir a sus clientes.

Los factores fundamentales que componen el microentorno son:

7.2.1

Proveedores

Los proveedores son quiénes **suministran los recursos** que la empresa utiliza para producir sus bienes o servicios.

Resultará de vital importancia escoger bien quiénes serán nuestros proveedores. En un principio, es probable que la nueva empresa no pueda imponer condiciones al proveedor, pero lo que sí puede y debe hacer es **escoger buenos proveedores** y establecer con ellos una **buena relación** con la finalidad de dar un valor añadido a nuestros productos.





Toma en consideración que algunos nuevos negocios fracasan por trabajar con el primer proveedor que conocen, por ello es importante analizar todos los proveedores disponibles en el mercado, ver cómo actúan, conocer sus precios, condiciones de pago, plazos de entrega, calidad de sus productos, seriedad en el cumplimiento de lo pactado y saber si están "integrados hacia delante" (es decir, si están vinculados con empresas que puedan ser nuestras competidoras).

Se debe **evitar** la opción de **comprar barato y rápido** productos de escasa calidad, puesto que ello puede causar graves problemas en la producción y en la prestación de servicios (si se utilizan materias primas de baja calidad, difícilmente obtendremos productos terminados que puedan caracterizarse por altos niveles de calidad).

El análisis de nuestra competencia representa un punto importante para la empresa ya que nuestro éxito depende al ofrecer mejores productos o servicios que las otras empresas, por lo cual debemos conocer los productos que nuestra competencia ofrece no solamente los que sean iguales, ya que debemos tomar en cuenta que existen diversos productos que podrían cubrir una misma necesidad, aunque no sean iguales a los nuestros, a continuación, lo explicamos mejor:



Competencia directa: empresas que cubren las **mismas necesidades** con los **mismos productos** que nosotros, por ejemplo, si nuestra empresa elabora chocolates, cualquier otra empresa que elabore y comercialice chocolates sería nuestra competencia directa.

Competencia indirecta: empresas que cubren las **mismas necesidades**, pero con un **producto distinto**, por ejemplo, una empresa que se dedica a comercializar refresco puede satisfacer la misma necesidad que una que vende jugos naturales que es saciar la sed.

Un aspecto importante en la competitividad de la empresa es la existencia de barreras de entrada y salida.

Las **barreras de entrada** se podrían definir como todo aquel **mecanismo que dificulta o evita** por completo la entrada de nuevos competidores en el mercado.

Si las **barreras son altas** y el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de **entrada de nuevos competidores es baja**.

Las barreras de salida del mercado contemplan **factores de tipo económico, estratégico o emocional** que hacen que una empresa siga compitiendo en un negocio, aun cuando sus resultados sean insatisfactorios. A continuación, se mencionan dichos factores:

Legales	Financieros
Las administraciones públicas se pueden oponer, sobre todo si hay empleos en juego.	Costos de salida altos debido a la liquidación de stocks, indemnizaciones, etc.



Es muy importante **detectar** cuáles son esas **barreras para afrontarlas**, o tratar de **evitarlas** utilizando una **estrategia adecuada**. Pero además es imprescindible conocerlas bien para, una vez dentro del mercado, **diseñar nuevas barreras que protejan nuestra cuota de mercado** de posibles entrantes. Por ello hay que analizar la facilidad que tendrían posibles competidores de entrar y salir en el mercado y cuáles serían los efectos sobre nuestro proyecto.

7.2.2

Clientes

Los clientes son la **razón principal de ser de una empresa** ya que todos los esfuerzos de la empresa están integrados para **satisfacer las necesidades de estos**, por lo tanto resulta importante **conocer las características** de ellos haciendo una investigación certera sobre sus características y gustos, con el objetivo de mantener a nuestros clientes actuales y aumentar el número de estos.

La identificación y evaluación de los segmentos de mercado es un estudio de gran ayuda para conocer los distintos tipos de clientes. Esto te permitirá decidir si adoptar un “**enfoque de mercado total**”, es decir, abarcando todos los segmentos; o bien, un “**enfoque de segmentación**”, especializándose en un solo segmento para adaptarse en mayor medida a sus peculiaridades.

Es recomendable que no optes por un enfoque de mercado total, abarcando todos los segmentos, ya que expertos en temas de mercadotecnia, establecen que **el mercado no es homogéneo**, es decir, se encuentra formado por personas con diferentes necesidades. La estrategia de marketing será más eficaz si se dirige hacia un **determinado segmento de mercado**, por lo que, si se sufre un cambio en gustos y preferencias, será **más fácil que lo puedas identificar** y adaptar al nuevo enfoque.

Segmentación de mercado

→ Segmento de mercado de cliente final

En primer lugar, debes identificar los **criterios de segmentación** más importantes. El conocimiento de las características más relevantes del mercado de referencia, va a orientar la elección de los criterios más apropiados para segmentar el mercado. A continuación, se proponen algunos ejemplos.

Segmentación geográfica

Requiere que el mercado se divida en varias unidades geográficas como países, regiones, estados, municipios o localidades. Es posible que te intereses en operar en dos o más áreas.

Segmentación demográfica

División en grupos basados en variables demográficas. Una de las razones por las que se utiliza este tipo de segmentación es que, a menudo, las necesidades y deseos están estrechamente relacionados con las variables demográficas. Las más habituales son:

- + Sexo
- + Edad
- + Ocupación
- + Lugar de residencia
- + Nivel de estudios

Segmentación psicográfica

Aquí los clientes se dividen en grupos según su clase social, estilo de vida, personalidad, actitudes o costumbres.

No olvides que debes procurar **caracterizar los segmentos** identificados en relación a los **productos demandados**, **capacidad de compra**, así como a los **hábitos de consumo**.

Existen empresas que dirigen sus productos o servicios a industrias, es por ello que también presentamos aquí una idea de cómo segmentar este tipo de mercados.

➔ Segmento de mercado industrial

Demográficas

Requiere que el mercado se divida en varias **unidades geográficas** como países, regiones, estados, municipios o localidades. Es posible que te intereses en operar en dos o más áreas.

- + Industria: ¿En cuáles industrias deberemos enfocarnos?
- + Tamaño: ¿En qué tamaño de empresas debemos enfocarnos?
- + Lugar: ¿En qué zonas debemos enfocarnos?

Variables operativas

- + Tecnología: ¿En qué tecnologías al consumidor debemos enfocarnos?
- + Estado de usuario/ no usuario: ¿Debemos enfocarnos en usuarios grandes, pequeños o no usuario?
- + Capacidades del cliente: ¿Debemos enfocarnos en clientes que necesitan muchos o pocos servicios?

Enfoque de compra

- + Organización de función de compra: ¿Debemos enfocarnos en compañías con organizaciones de compras altamente centralizadas y/o descentralizadas?
- + Estructura de poder: ¿Debemos enfocarnos en compañías que están dominadas por la ingeniería, por las finanzas, etcétera?
- + Naturaleza de las relaciones existentes: ¿Debemos enfocarnos en compañías que tienen relaciones sólidas, o simplemente ir tras las compañías más deseables?
- + Políticas generales de compra: ¿Debemos enfocarnos en compañías que prefieren arriendos, contratos de servicio, compras de sistemas de subaste cerrada?
- + Criterio de compra: ¿Debemos enfocarnos en compañías que buscan calidad, servicio o precio?

Factores de situación

- + Urgencia: ¿Debemos enfocarnos en empresas que necesitan un envío rápido y repentino de servicios?
- + Aplicación específica: ¿Debemos enfocarnos en ciertas aplicaciones de nuestro producto, en lugar de todas las aplicaciones?
- + Tamaño del pedido: ¿Debemos enfocarnos en pedidos grandes o pequeños?

Características personales

- + Similitud entre compradores y vendedores: ¿Debemos enfocarnos en compañías cuyas personas y valores son similares a los nuestros?
- + Actitudes hacia el riesgo: ¿Debemos enfocarnos en clientes que toman riesgos o que los evitan?
- + Lealtad: ¿Debemos enfocarnos en compañías que muestran mucha lealtad a sus proveedores?

Ejemplo

Nuestro producto irá dirigido a habitantes del Estado de Yucatán mayores de 30 años, hombres y mujeres de escolaridad básica con un ingreso aproximado de \$15,000.00 mensuales, que tengan interés en el cuidado de su salud y gusten de consumir productos de calidad Premium.



Tamaño de mercado

El tamaño de mercado representa al **número de personas** a las cuales está dirigido tu producto, una vez hecha la segmentación de mercado debemos calcular el tamaño de mercado como estrategia para la toma de futuras decisiones.

Para determinar tú mismo el tamaño de mercado, te presentamos el método de “ratios sucesivos” el cual consiste en una sucesión de porcentajes que descomponen un mercado total.

Ejemplo

Un emprendedor desea incursionar en el comercio de miel para abeja y realizó la siguiente segmentación:

Segmento: (Datos obtenidos del Modelo Canvas)

- Sexo: femenino, el 51% de la población es de sexo femenino
- Edad: 24 a 35 años, el 15% de las mujeres tiene esta edad
- Nivel de renta: alto, el 20% de la población tiene un nivel de renta alto

123,500,000 personas (Datos de INEGI, 2016)

(aplicamos el 51%)

$$123,500,000 \times 0.51 = 62,985,000$$

Aplicamos el 15%

$$62,985,000 \times 0.15 = 9,447,750$$

Aplicamos el 20%

$$9,447,750 \times 0.20 = 1,889,550$$

Existen en México 1,889,550 personas que pueden consumir nuestro producto

7.3

Análisis FODA

En las empresas al igual que en el día a día, la toma de decisiones es un proceso cotidiano que tiene como objetivo realizar una elección entre las distintas alternativas que se presentan. Es de gran importancia realizar un análisis de la situación y el contexto en el que se encuentra tu negocio, tomando en cuenta alternativas y consecuencias de cada acción y elección que te permitan tomar una decisión acertada, ya que tomar una decisión automática e irracional (sin un análisis y estrategia previos) y sin pensar en los posibles resultados podría llevarte al fracaso.

El **análisis FODA** es una metodología de estudio que **analiza variables internas y externas de nuestra empresa**. Nos permite conocer la situación real, a fin de obtener una buena estrategia que nos permita tomar una **“buena decisión”**; según sus siglas el análisis FODA examina variables:

Internas

Debilidades y Fortalezas

Externas

Amenazas y Oportunidades



Relación entre la estructura del análisis FODA, respecto a las variables internas y externas de la empresa y los aspectos negativos y positivos que representan para la estrategia empresarial.



El análisis FODA te permite **realizar estrategias** que te servirán al momento de tomar **decisiones futuras**.

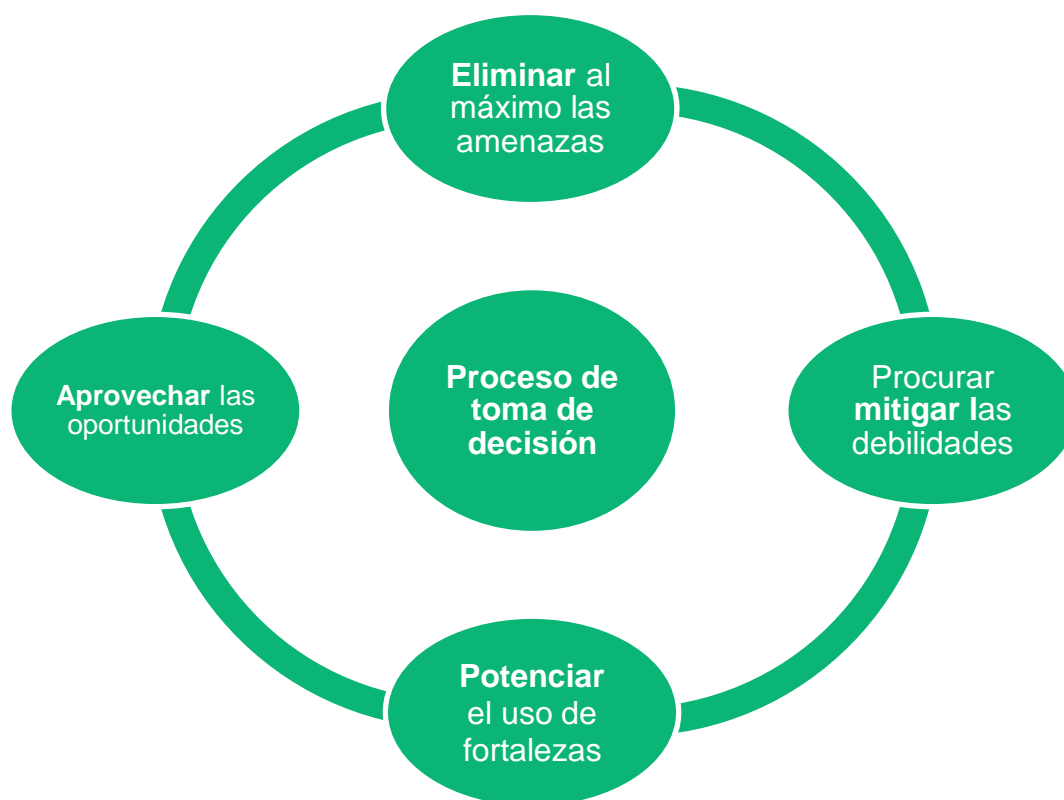
El resultado final de este análisis es un resumen como el siguiente:

Fortalezas	Debilidades	
Capacidades especiales y características de la empresa, que le permiten contar con una ventaja sobre sus competidores.	Aquellos factores de la empresa que la sitúan en una posición desfavorable, con respecto a sus competidores.	<i>Habilidades</i> <i>Aptitudes</i> <i>Recursos</i> <i>Procedimientos</i>
Oportunidades	Amenazas	
Acontecimientos del entorno que resultan positivos para la empresa, si es capaz de detectarlos y usarlos para aprovecharlos a su favor.	Situaciones que provienen del exterior (de la empresa) y que pueden afectar negativamente en el desempeño del negocio.	Situación económica Cambios políticos Estructura social y cultural Tendencias en el consumo, mercado, etc.

Analizando las oportunidades y amenazas externas de manera lógica, lograrás crear una estrategia para mantener el ajuste y equilibrio entre las capacidades internas y la competencia externa.

Cuando realizas un análisis FODA de manera correcta, aceptando errores y aciertos, puedes identificar las estrategias que llevarán al éxito a tu empresa, ya que, el análisis te permitirá potencializar los aspectos positivos de tu negocio y reducir los negativos.

Diagrama de resultado del análisis FODA



Análisis interno de la organización

Para que tu análisis interno sea **eficaz** y pueda servirte para **aprovechar oportunidades**, necesitas que tu **evaluación y autocrítica sean reales**, tomando en cuenta objetivos y metas anteriores, para ello debes tomar en cuenta algunos aspectos:

- + Metas logradas
- + Metas no alcanzadas
- + Motivos de éxito
- + Motivos de fracaso.

Es necesario también analizar cada una de las **capacidades internas**, necesarias para **alcanzar dichos objetivos y metas**.

El análisis interno te permitirá **identificar** tanto **ventajas y factores de éxito** clave, como los principales problemas y factores desfavorables con respecto a la competencia.

Al realizar el análisis interno, deben considerarse **cada una de las áreas de la empresa**, se deberá realizar tomando en consideración:

Fortalezas



Son las capacidades especiales con las que cuenta tu empresa y que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia, además de representar ventajas competitivas por medio de todos aquellos recursos con los que cuentas y que puedes controlar, como las capacidades y habilidades que posees, y las actividades que desarrollas positivamente

Para realizar el análisis de fortalezas de tu empresa puedes preguntarte:

¿Qué cosas hace tú empresa o proyecto muy bien, mejor que muchos otros?

¿Qué ventajas tienes frente a la competencia?

¿Tu empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?

¿El personal está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

¿Cuáles son tus puntos fuertes en cuanto a producto, servicios, marca, elaboración, etc.?

Ejemplo

Son ejemplos de fortalezas:

- + *Experiencia en el sector*
- + *Trato directo con el cliente*
- + *Calidad y variedad de productos / servicios*
- + *Ubicación*
- + *Publicidad de bajo costo*
- + *Cortesía*
- + *Elevado poder de negociación con proveedores*
- + *Capacidad de comunicación*
- + *Adecuada formación académica*
- + *Costos de estructura bajos*

Debilidades



Se refieren a todo aquello de lo que tu empresa carece, lo que la hace débil ante la competencia, o simplemente aquello en lo que necesita mejorar; son todos esos problemas internos que una vez identificados requieren de una estrategia para su eliminación.

Para identificarlas formula preguntas como:

- ¿Qué se puede evitar?
- ¿Qué se debería mejorar?
- ¿Qué factores reducen las ventas?
- ¿Qué cosas no haces bien?
- ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?
- ¿Son los recursos insuficientes o existe una mala asignación de los mismos?

Ejemplo

Son ejemplos de debilidades:

- *Incapacidad de realizar ofertas y promociones*
- *Gran cantidad de competidores en el mercado*
- *Competencia contra empresas con un mejor marketing en medios, publicidad y organización*
- *No ofrecer comodidad para el cliente en las instalaciones (local)*
- *Poca posibilidad de crecimiento*
- *Problemas para financiar inventarios*
- *Dependencia de proveedores*
- *Horarios y espacios limitados*
- *Pagos elevados por renta de locales*
- *Carencia de un plan de negocio*
- *Falta de apoyo financiero accesible*
- *Alta rotación de personal debido a los bajos sueldos (los empleados se van)*
- *Falta de capacitación o asesorías*
- *Falta de innovación*

Notas:



*"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político.
Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa"*

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



Análisis externo de la organización

Para el nacimiento y crecimiento de una empresa se necesita de un **entorno favorable**, el cual está constituido por **personas, legislación, competencia, etc.** que afectan directa o indirectamente la actividad y los resultados de la empresa.

Para realizar este análisis, debemos tomar en cuenta:

Oportunidades



Son aquellos factores positivos y favorables que se generan y puedes descubrir en el entorno, y que una vez identificados, pueden ser aprovechados para obtener ventajas.

Para detectarlas puedes preguntarte:

¿Qué circunstancias mejoran tu situación?

¿Qué tendencias del mercado pueden favorecernos?

¿El mercado en el que opera tu empresa está en crecimiento?

¿Qué cambios tecnológicos se están presentando en el mercado?

¿Qué cambios (que puedas aprovechar) se están presentando en la normatividad legal y/o política?

¿Qué cambios en los patrones sociales y estilos de vida se están presentando?

Ejemplo

Son ejemplos de oportunidades:

- + *Crecimiento demográfico del sitio donde se ubica el negocio*
- + *Poder para adaptarse a los nuevos hábitos de consumo de los clientes*
- + *Innovación constante y mantenerse al día en aspectos tecnológicos*
- + *Especialización, profesionalización y asesoramiento*
- + *Incorporación de nuevos productos y servicios*
- + *Estudios de mercados*
- + *Buenas prácticas a fin de atraer al cliente*
- + *Escaso poder de negociación de los clientes*
- + *Políticas aplicables a la actividad que la favorecen*
- + *Posibilidades de integración al sector*
- + *Socios interesados*
- + *Financiamiento por parte de diversas instituciones públicas y privadas*

Amenazas



Son aquellas situaciones negativas, que provienen del entorno y son externas a tu empresa, sin embargo, pueden llegar a atentar en su contra, por lo que será necesario diseñar una estrategia para eliminarlas.

Detéctalas cuestionándote:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Se tienen problemas de recursos o de capital?
- ¿Existen nuevas tecnologías o tendencias de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?
- ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Ejemplo

Son ejemplos de amenazas:

- *Nuevos hábitos de consumo (la población joven se inclina por adquirir productos de marcas reconocidas en franquicias o centros comerciales).*
- *Mayor competencia en el mercado.*
- *Ventas en internet por medio páginas web.*
- *Menos puestos de trabajo.*
- *Menores ingresos debido al pago de impuestos.*
- *Crisis económicas.*
- *Inseguridad.*
- *Piratería.*
- *Entrada constante de nuevos competidores.*
- *Mayor demanda de productos sustitutos.*

Notas:

7.4

Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una **herramienta de gestión** que permite **analizar una industria** o sector con base en los **cinco puntos** que lo componen. Estas fuerzas **definen la estructura de rentabilidad** de un sector al determinar **cómo se distribuye el valor económico** que crea.

Esta herramienta permite realizar un análisis externo del que se deriven **estrategias** destinadas al **aprovechamiento de oportunidades** y la **prevención de amenazas** futuras que se pudieran presentar.

Según Porter, después de definir tu misión, visión y valores de la empresa, puedes formular una **estrategia competitiva** y **determinar la rentabilidad** que se puede tener en el mercado a largo plazo de acuerdo a:

- 1 La posibilidad de **amenaza** ante nuevos competidores.
- 2 El poder de la **negociación** de los diferentes proveedores.
- 3 Tener la **capacidad** para negociar con los compradores.
- 4 Amenaza de **ingresos** por productos secundarios.
- 5 La **rivalidad** entre los competidores.

Posibilidad de amenaza ante nuevos competidores

1

Es una de las fuerzas más famosas que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado.

Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes:

- ➔ **La economía de escalas**
Los volúmenes altos en las empresas permiten que los costos se reduzcan, lo que ofrece la posibilidad de volver a ser competitivos en el mercado.
- ➔ **La diferenciación**
Si se es capaz de posicionar el producto claramente en el mercado ofreciendo algo diferente, se puede revalorizar ante los ojos de los compradores.
- ➔ **El requerimiento de capital**
En caso de problemas, la empresa puede mejorar su posición con una inyección de capital en sus productos, lo que puede hacer que sobreviva ante empresas más pequeñas similares.
- ➔ **Desventaja de costos**
Esta barrera juega a nuestro favor cuando las otras empresas no pueden competir con el precio de nuestros productos por que cuentan con costos más elevados.
- ➔ **El acceso a canales de distribución**
Cuando una empresa cuenta con varios canales de distribución es complicado que puedan aparecer competidores y sobre todo que los proveedores acepten el producto.
- ➔ **Las ventajas de los costos independientes**
Este punto puede jugar a tu favor, ya que, en muchos puntos, las políticas gubernamentales son las que impiden la llegada de nuevos competidores en todos los sentidos. Esto está regulado por leyes muy estrictas.

Analizar la **amenaza de entrada** de nuevos competidores nos permite estar atentos a su ingreso, y así **formular estrategias** que nos permitan fortalecer las barreras de entradas, o **hacer frente a los competidores** que llegan a entrar.

Ejemplo

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- + *Aumentar la calidad de los productos*
- + *Reducir los precios*
- + *Aumentar los canales de ventas*
- + *Aumentar la publicidad*
- + *Ofrecer mejores condiciones de ventas, por ejemplo, ofrecer un mayor financiamiento o extender las garantías*

Notas:



"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político.
Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa"

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



Poder de negociación de los proveedores

2

Proporciona a los proveedores de la empresa, las herramientas necesarias para poder alcanzar un objetivo.

Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos accesibles.

Pero además de la cantidad de proveedores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- ➔ Existen pocas materias primas sustitutas.
- ➔ El costo de cambiar de una materia prima a otra es alto.
- ➔ Las empresas realizan compras con poco volumen.

El análisis del **poder de negociación de los proveedores** nos permite **aclarar estrategias** destinadas a reducir su poder de negociación, y así **lograr mejores condiciones** o un mayor control sobre ellos.

Ejemplo

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- + *Producir las materias primas que uno necesita*
- + *Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes*

Ciclo para la Negociación con los proveedores



Fuente: Elaboración Propia.

Poder de negociación con los consumidores

3

En este punto se tienen problemas cuando los clientes cuentan con un producto que tiene varios sustitutos en el mercado o si tu producto llega a tener un costo más alto que otros similares en el mercado. Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación ya que, al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- ➔ No hay diferenciación en los productos.
- ➔ Los consumidores compran en volumen.
- ➔ Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- ➔ Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- ➔ Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del **poder de negociación de los consumidores** nos permite formular **estrategias** destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un **mayor número de clientes** u obtener una **mayor lealtad** de éstos.

Ejemplo

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- + *Buscar una diferenciación en los productos*
- + *Ofrecer mayores servicios de postventa*
- + *Ofrecer mayores y mejores garantías*
- + *Aumentar las promociones de ventas*
- + *Aumentar la comunicación con el cliente*

Amenaza de productos sustitutos

4

En este punto, una empresa empieza a tener serios problemas cuando los sustitutos de los productos comienzan a ser reales, eficaces y más baratos que el que vende la empresa. Esto hace que dicha empresa tenga que bajar su precio, lo que lleva una reducción de ingresos.

De algunos ejemplos de productos sustitutos podemos mencionar: el agua mineral que sustituye a las bebidas gaseosas, las mermeladas que son sustitutas de las mantequillas, y los portales de Internet que sustituyen a los diarios y las revistas.

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- ➔ Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los productos existentes.
- ➔ Existe poca publicidad de los productos existentes.
- ➔ Hay poca lealtad en los consumidores.
- ➔ El costo de cambiar de un producto a otro es bajo para los consumidores.

El análisis de la **amenaza de ingreso de productos** sustitutos, nos permite formular **estrategias** destinadas a **impedir el ingreso de empresas** que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan **competir con ellas**.

Ejemplo

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- + *Aumentar la calidad de los productos*
- + *Reducir los precios*
- + *Aumentar los canales de ventas*
- + *Aumentar la publicidad*
- + *Aumentar las promociones de ventas*



5

Rivalidad entre los competidores

En este punto se puede competir directamente con otras empresas de la industria que te dan el mismo producto.

La rivalidad se caracteriza porque los **competidores están enfrentados** y ambos usan grandes estrategias de negocios. Además, por la **intensidad de la empresa** para llevar a cabo sus proyectos y la forma en la que **emplea su imaginación** para poder superar lo que hagan las demás empresas a su alrededor, **destacando con sus productos** por encima de las demás.

Una empresa que destaca, a su vez, presiona a las empresas que están a su alrededor, por lo que **siempre existirá una rivalidad latente** entre las empresas de un mismo sector.

La rivalidad entre competidores también suele aumentar cuando:

- ➔ La demanda por los productos de la industria disminuye.
- ➔ Existe poca diferenciación en los productos.
- ➔ Las reducciones de precios se hacen comunes.
- ➔ Los consumidores tienen la posibilidad de cambiar fácilmente de marcas.
- ➔ Los costos fijos son altos.
- ➔ El producto es pasajero.
- ➔ Las fusiones y adquisiciones en la industria son comunes.

A medida que la rivalidad entre competidores se hace más intensa, las ganancias de la industria disminuyen, haciendo que ésta se haga menos atractiva y que, por tanto, disminuya el ingreso de nuevos competidores.

Analizar la **rivalidad entre competidores** nos permite **comparar nuestras ventajas** competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos **permitan superarlas**.

Ejemplo

Por mencionar algunas estrategias a tomar en cuenta:

- + *Aumentar la calidad de los productos*
- + *Reducir los precios*
- + *Dotar de nuevas características a los productos*
- + *Brindar nuevos servicios*
- + *Aumentar la publicidad*
- + *Aumentar las promociones de ventas*

Notas:



"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político.
Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa"

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



Conclusiones

Uno de los primeros pasos para **comprobar la viabilidad** de nuestra empresa es realizar un **análisis de nuestro entorno**, tanto en un ámbito externo como interno.

El análisis externo consiste en la **identificación de variables nacionales y sectoriales**, sobre las cuales la empresa no tiene ningún control ni capacidad de modificar su comportamiento. Los más significativos son los **cambios económicos, variables políticas, variables legales, cambios sociales, demográficos, tecnológicos y ambientales**. Además del análisis del **perfil del consumidor** al que nos vamos a dirigir, como de nuestros **competidores cercanos**, es fundamental el desarrollo de la estrategia que ideará tu empresa.

Una de las herramientas que nos ayudan en el análisis del entorno se realiza mediante la metodología de las **cinco fuerzas de Porter**, las cuales son fuerzas de mayor impacto en la estrategia competitiva de las empresas. Éstas fuerzas se clasifican en análisis del poder de **negociación de los proveedores**, el análisis del poder de **negociación de los clientes**, la amenaza de entrada de **nuevos competidores**, la amenaza de ingreso de **productos sustitutos** y la **rivalidad entre los competidores**.

Finalmente, otra metodología que nos permite analizar nuestro entorno es el análisis **FODA**, donde se estudian **variables internas y externas** de nuestra empresa, que muestra la situación real de la misma, a fin de obtener una buena estrategia para la **toma de decisiones**.



8

Procesos comerciales y de marketing

Objetivo:

Aplicar herramientas que permitan al emprendedor conocer el perfil de sus consumidores, determinar el precio de venta de su producto o servicio, conocer la distribución de su producto y el modo en el cual dará a conocer su producto o servicio.

El marketing constituye quizás el **área más importante dentro de una empresa**, debido a que es la **acción que promueve** directamente el reconocimiento de la empresa y, por tanto, **repercute en las ventas** que alcanza la organización. Esto se relaciona directamente con los niveles de **rentabilidad de la empresa**.

Nos encontramos en una época en la que se ha pasado de un mercado de oferta a un **mercado de demanda**, en el que son los clientes los que exigen **productos o servicios a su medida** y es el fabricante quien debe satisfacerlos y obtener, al mismo tiempo, el máximo beneficio posible.

A ese conjunto de actividades que debe realizar el empresario para satisfacer las necesidades de sus clientes y obtener, al mismo tiempo, el máximo rendimiento posible se le conoce con el término de marketing.



8.1

Investigación de mercado

La investigación de mercado es el diseño, recopilación, análisis e informes sistemático de datos con un objetivo específico que ayuda a las empresas en su mejora continua.

El proceso de investigación está constituido por cuatro pasos:

Definición del problema y los objetivos de investigación

1

Identificar el problema suele ser un paso difícil para las empresas es por ello que se debe tomar conciencia de **qué es lo que se quiere conocer** y una vez identificado el problema debemos **determinar cuáles serán los objetivos** de nuestra investigación. A continuación, te presentamos algunos ejemplos de objetivos de investigación de mercado con respecto a los clientes:

○ Perfil básico

Investigación enfocada a conocer un aspecto específico de la persona, como pueden ser edad, escolaridad, lugar de nacimiento, residencia, etc.

○ Perfil gustos y preferencias

Cuestiones que permitan conocer el comportamiento de la persona respecto a nuestro producto o servicio, es decir, frecuencia con la que consume el producto, conocimiento del producto y su interés en probarlo.

⦿ **Perfil demanda básica**

Se realiza una investigación enfocada a lo que vende nuestro negocio a fin de conocer el interés y la necesidad del cliente, como son, lugar en el que le gustaría poder adquirir el producto, en qué presentación (individual/ en paquete), que producto similar al nuestro consume actualmente y cuánto estaría dispuesto a pagar por nuestro producto o servicio.

⦿ **Perfil hábitos media**

Se enfoca en analizar los medios de comunicación en los que el cliente busca información (radio, revistas, periódico, internet, televisión, etc.) a fin de conocer dónde podemos promocionar el negocio.

Desarrollo del plan de investigación para reunir información

Una vez que se definieron los problemas y los objetivos, debemos desarrollar **¿Cómo conseguir la información?**, para esto existen dos tipos de fuentes de información, las primarias las cuales son **fuentes de información directa** como pueden ser nuestros clientes, a ellos podemos realizarles encuestas que nos permitan obtener información de primera mano, por otro lado tenemos las **fuentes de información secundarias** que suelen ser datos proporcionados por instituciones gubernamentales como el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

2

Aplicación del plan de investigación (Reunir y analizar datos)

En este paso debemos **reunir, procesar y analizar la información**, debemos aplicar correctamente el cuestionario evitando influir en las respuestas de los encuestados para así obtener un mejor resultado.

3

Interpretar e informar hallazgos

Es aquí en donde se sacan las **conclusiones** y sabemos si cumplimos con los **objetivos establecidos** de la investigación, debemos evitar realizar un informe saturado de números, sólo conviene presentar cifras relevantes obtenidas de la investigación.

4

8.2

Marketing mix

El marketing mix es un término creado por McCarthy en 1960, el cual se utiliza para englobar a los cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución (o plaza) y promoción, estas cuatro variables también son conocidas como las 4Ps (por sus siglas en inglés Product, Price, Place, Promotion).

Las **4Ps** del marketing pueden considerarse como las **variables básicas** con las que cuenta una empresa para conseguir sus **objetivos comerciales** (ventas). Para **cumplir los objetivos**, es totalmente necesario que las **cuatro variables** del marketing mix se **combinen coherente y armoniosamente** entre sí y trabajen conjuntamente para lograr complementarse.



Producto

El producto representa aquel **bien o servicio que comercializa tu empresa**, por medio de él se satisfacen las necesidades y/o deseos del consumidor.



El producto además engloba otros aspectos importantes como son:

La marca

Una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño, dibujo o combinación de alguno de estos elementos, para identificar los productos producidos por una empresa y diferenciarlos de los similares que produce la competencia.

La marca debe ser:

- ➔ Fácil de reconocer y recordar.
- ➔ Fácil de pronunciar.
- ➔ Encontrarse disponible y no estar registrada.
- ➔ Ser distintiva, novedosa, inmejorable y original.
- ➔ Debe comunicar algo acerca del producto.
- ➔ Reflejar creatividad y despertar curiosidad.
- ➔ Carecer de connotaciones negativas o nuevos significados potenciales.

Las marcas pueden clasificarse en:

- ➔ **Marca única o paraguas:**
Consiste en poner una única marca a todos los productos de la empresa.
- ➔ **Marca múltiple:**
Distintas marcas a cada producto o línea de productos.
- ➔ **Marca franquicia:**
Marca que se obtiene por contrato de franquicia.

A continuación, te hacemos mención de los tipos de marcas basados en ciertas características:

- ➔ **Marca nominativa**
Se trata de una letra, dígitos, números, palabras, frases o combinaciones de ellos que identifican un producto o servicio.
- ➔ **Marca gráfica**
Se identifica con una figura o un signo visual con una forma particular que no puede ser pronunciada con palabras.
- ➔ **Marca mixta**
Es la combinación de los elementos de las marcas nominativas, con elementos de las marcas gráficas.
- ➔ **Marca tridimensional**
Es cuando un producto se distingue por su forma, su envase o su empaque; pudiendo entonces, ser recordada por el tacto del consumidor.
- ➔ **Marca sonora**
Se trata de sonido o melodía, con la que la gente puede recordar un producto y que es muy diferente a la que puede ser usada por un competidor.
- ➔ **Marca de distribuidor**
Conjunto de marcas que pertenecen a la empresa que distribuye ciertos productos; se trata de la marca privada del distribuidor y tiene el objetivo de conseguir el control del mercado.

Notas:



*"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político.
Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa"*

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



El envase

En esencia, el propósito del envase es el de **proteger el producto** de posibles daños, pero su trabajo no se limita a eso, ya que el envase **representa la imagen de la empresa** y la apariencia del producto, puede ser por primera instancia, lo que **llame la atención del cliente** para que éste decida acercarse y examinar más de cerca las **características del producto**.



La **apariencia del producto** juega también un **papel fundamental** en la decisión de compra del consumidor, ya que **presenta información**, que de ser necesaria puede ayudar a la **venta del producto**, al convencer al cliente de realizar una compra.

La presentación del producto puede representar un **factor que diferencie una marca de otra**, así el cliente podrá distinguir el producto de entre la competencia.

Es también de suma importancia el **conocer lo que el cliente espera**, y así brindar presentaciones cómodas de nuestros productos, analizar materiales, colores, diseños e incluso medidas, para proporcionar una agradable experiencia de compra al consumidor.

Notas:

Servicios postventa

El servicio postventa, consiste en seguir ofreciendo **atención al cliente después de su compra**, este servicio constituye un factor determinante como estrategia para **fidelizar a nuestros clientes** y conseguir nuevos (la recomendación de “boca en boca” será tu mejor aliada), al generar en ellos una **confianza con la empresa**.

Algunas de las razones por las cuales es recomendable ofrecer servicios postventa son:

- Crean lealtad a la marca.
- Un cliente satisfecho es la mejor publicidad.
- Te da una segunda oportunidad para vender (si mantienes un contacto).
- Los clientes pueden proporcionarte sugerencias valiosas para mejorar tu negocio.



Diseño del producto y servicios a ofrecer

Un producto o servicio se diseña basado en un gran número de factores, esencialmente es **“todo aquello susceptible de ser ofrecido para satisfacer una necesidad”**, sin embargo, puede también realizarse en función de satisfacer necesidades de **ocio**, generar **emociones**, **mejorar el entorno** o **innovar** a fin de **crear expectativas en los consumidores**.



Niveles de producto

Existen así tres “niveles de producto” que tienen como objetivo **dar valor agregado** al producto o servicio, los cuales se analizan a continuación:

1°

Producto Básico

Este nivel se refiere a la capacidad que tiene el producto de **satisfacer necesidades básicas** del consumidor.

2°

Producto Real

Tiene que ver con el **conjunto de atributos** que el producto presenta a los consumidores, y las **peculiaridades que logran diferenciarlo** de los productos de la competencia (tamaño, diseño, sabor, olor, calidad, durabilidad, comodidad etc.)

3°

Producto Aumentado

Se caracteriza por **prestar especial atención al cliente al momento de adquirir el producto**, es decir, los **servicios asociados a un producto** que permiten diferenciarlo de la competencia y **sorprender al consumidor** (entrega a domicilio, garantía, instalación, mantenimientos, asesoría técnica, facilidad de pedido, servicio post venta, etc.)

Podemos concluir que cada uno de los niveles del producto está directamente relacionado con las **necesidades y deseos del cliente**, por ello resulta necesario **identificarlos** (según la mercadotecnia):

Notas:



Necesidades

Son aquellas situaciones en las que el ser humano siente falta, carencia o privación de algo.

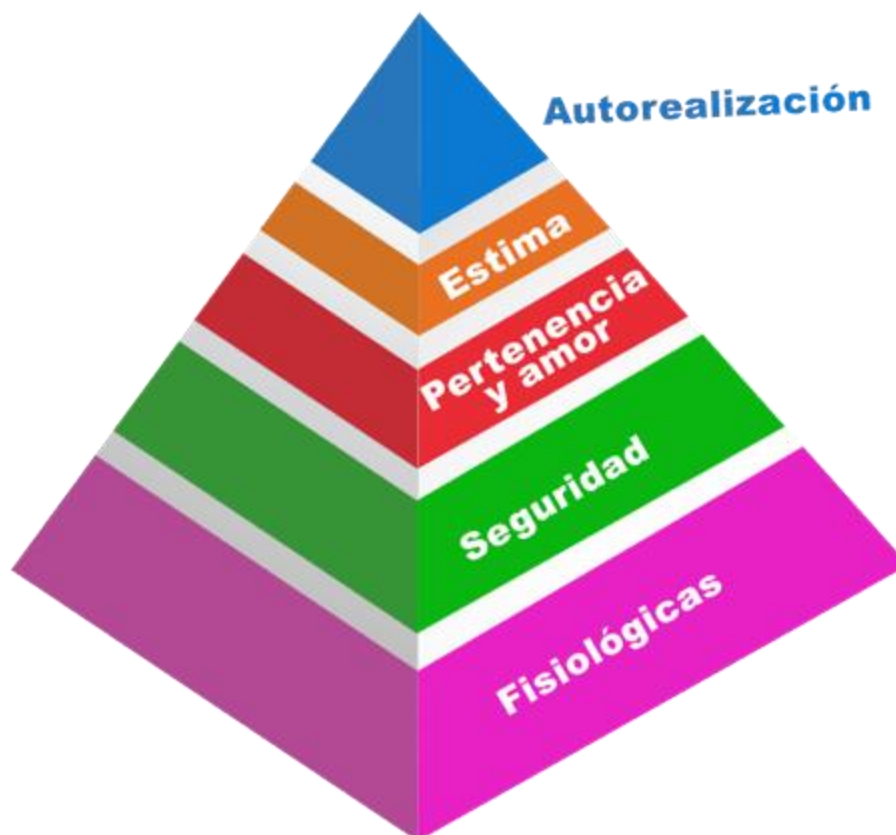
En lo general las necesidades se dividen en **funcionales o psicológicas**. Así, la necesidad de alimentos, aire, agua, ropa y vivienda son consideradas necesidades funcionales, básicas o biológicas ya que el cuerpo humano las necesita para sobrevivir; en cambio, la necesidad de seguridad, afecto, pertenencia, estima o autorrealización, son psicológicas porque tienen relación con las emociones o sentimientos de la persona.

Según la jerarquía de necesidades de **Maslow**, el nivel más básico está relacionado con las **necesidades funcionales**, como el alimento, la bebida, el abrigo, el refugio, etc., que **toda persona necesita para sobrevivir**.



Es por ello que una vez que las personas han logrado satisfacer razonablemente sus necesidades funcionales, tienen la motivación suficiente como para buscar la satisfacción de sus necesidades del siguiente nivel (seguridad, protección y orden); y así se va dando sucesivamente, hasta llegar al último nivel, que corresponde a la necesidad de autorrealización.

Pirámide de necesidades de Maslow:



- | | | |
|----------|--------------------|---|
| 1 | Fisiológicas | Necesidades fisiológicas, alimento, bebida y refugio. |
| 2 | Seguridad | Necesidades de seguridad, protección y orden. |
| 3 | Pertenencia y amor | Necesidades de afecto, de pertenencia a un grupo y de aceptación. |
| 4 | Estima | Necesidades de respeto, reputación, prestigio, estatus. |
| 5 | Autorealización | Necesidades personales de alcanzar la plenitud. |

Deseos



Según **Philip Kotler**, las necesidades se convierten en deseos cuando se dirigen a objetos específicos que podrían satisfacerlos; es decir la **necesidad de consumir alimento** puede llevar a una persona a **desear consumir algún alimento** en especial (tacos, hamburguesa, helado, etc.)

Podemos decir entonces, que en este sentido los **deseos** consisten en requerir **satisfactores específicos a necesidades básicas**.

Notas:

La calidad en los productos y servicios

Existen muchas definiciones del concepto de calidad, aquí sólo citaremos algunas de ellas:

Definición de Calidad	Autor
→ Cumplimiento de las especificaciones o conformidad a unos requisitos.	Crosby
→ Un grado perceptible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del cliente.	Deming
→ Mejora continua.	Kaizen
→ Idoneidad o aptitud para el uso.	Juran
→ Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas, necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisface los requisitos establecidos de calidad.	ISO

Todas estas definiciones, que en realidad son complementarias entre sí, suponen **distintas facetas de un mismo factor**, en el que radica una de las principales claves de éxito de un negocio.

Así, por ejemplo, la **calidad en las materias primas** es fundamental para obtener un producto terminado que cumpla con las **expectativas del mercado potencial**. También resulta fundamental cuidar la **calidad en el servicio**, el trato con los clientes, la **seriedad en los plazos de entrega** y en las **condiciones establecidas previamente**.



Sin embargo, de las **concepciones de calidad**, se deduce claramente que no incluye solamente determinadas características propias del producto o servicio, sino también aquello que **nuestro cliente o mercado percibe como calidad**.

Se debe poner el énfasis, por tanto, no sólo en la calidad intrínseca (propia) u objetiva, sino, sobre todo, en la **calidad percibida**, que es por la que **el cliente está dispuesto a pagar**.

No debemos pasar por alto un hecho fundamental: la exigencia de calidad del cliente va a tener relación directa con el precio que pague: la famosa **relación calidad / precio**.

En definitiva, la satisfacción va a depender de las **expectativas que le hayamos generado**, por lo que debemos ser muy cuidadosos y **prometer sólo lo que seamos capaces de cumplir**.

Precio

El precio representa la **cantidad de dinero que el cliente está dispuesto a intercambiar por la prestación de un servicio o la compra de un bien**; representa la variable por medio de la cual la empresa obtiene ingresos; es importante que antes de fijar el precio de tus productos realices un análisis que incluya el perfil del consumidor objetivo, mercado, costos de producción y precios de nuestros competidores.

Debes ser consciente de que **el consumidor final será quien determine si el precio se ha fijado correctamente**, y esto será en función del beneficio que recibió por el producto que adquirió, en relación al precio que pago por él.

Antes de adoptar una determinada política de fijación de precios es necesario considerar algunos factores, como:



El mercado y la competencia

Identificar las **políticas de precios** de nuestros competidores (tanto las de los directos como las de los diferentes productos sustitutos de los nuestros) y las características de nuestro mercado (estacionalidad de la demanda, etc.).

Elasticidad de la demanda

Identificar el **perfil del cliente y su propensión al consumo**, estimar la elasticidad de la demanda al precio (cómo varía la demanda ante variaciones porcentuales del precio), etc.

Los objetivos de la empresa

Hacer una **previsión de ventas** y establecer un **nivel de precios** en función del **volumen de ingresos** que deseamos.

La respuesta de la demanda

Establecer, a partir de la **demanda esperada**, un **nivel de precios** que nos parezca razonable para obtener una previsión del **volumen de ingresos**. En este sentido, sería deseable **ser prudente** con las estimaciones de la demanda esperada.

Costos

Determinar los **costos y la rentabilidad** en función de la ecuación principal:

$$\text{Beneficios} = \text{Ingresos} - \text{Costos}$$

Marco legal

Tener en cuenta el marco legal que **regula los límites** de los cuales pueden moverse los **precios a pagar**, ya que aún existen algunos como por ejemplo: los servicios postales, que están fijados por la autoridad administrativa.

Las partes interesadas

Tener en cuenta las partes interesadas en el **precio** como, por ejemplo: competidores, proveedores, intermediarios, accionistas y trabajadores, acreedores, organizaciones de consumidores y usuarios, etc.

La interacción entre los instrumentos comerciales

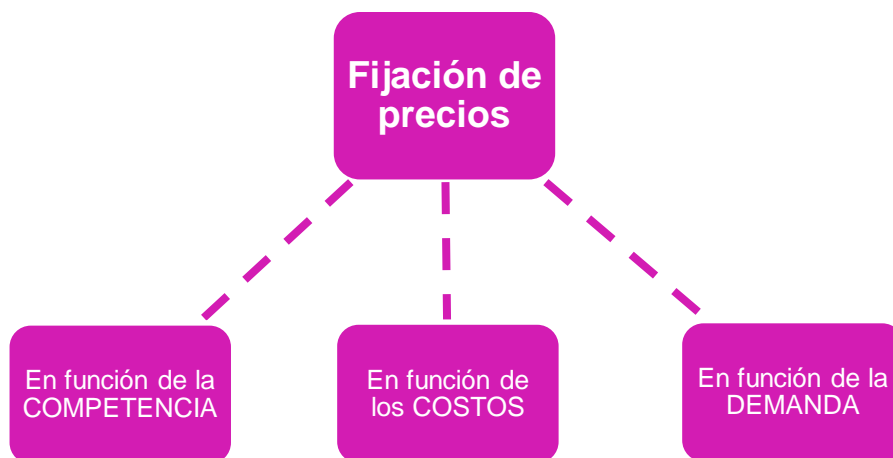
Una mejora en la **calidad del producto** puede hacer que el mismo sea **percibido por el cliente como superior**, y hacer que estén dispuestos a **pagar más por él**. La publicidad también puede favorecer el incremento de precios si logramos **comunicar la mejora de la calidad** del producto o servicio.

El ciclo de vida del producto

Todo producto cumple una serie de etapas a lo largo de su vida y en cada una de ellas se deberá fijar el precio adecuado.

Fijar el precio de nuestros productos no es una tarea fácil, pero existen ciertas estrategias en las que podremos apoyarnos para realizar una fijación de precio que se adapte a las necesidades de la empresa.

Métodos de fijación de precio



➔ En función de los costos

Se basa en calcular los costos de producción y de comercialización, que implica la creación de tu producto o servicio, a los que se le añadirán los gastos generales y el de beneficio que deseas obtener por la venta de tu producto (margen de utilidad). Éste es el procedimiento tradicional cuando el mercado está dominado por la oferta.

Costos de producción

- ⦿ Costos generados durante la **manufactura de un producto o servicio** (materia prima, mano de obra, etc.)

Costos de comercialización

- ⦿ Costos que se producen para que el **producto pueda llegar al consumidor final** (fletes, comisiones sobre ventas, promoción y publicidad, etc.)

Margen de utilidad

- ⦿ Es el **porcentaje de beneficio económico** que deseas obtener de la venta de tu producto, dicho porcentaje debe ser el que tu consideres según el sector donde se ubique tu negocio y las características de tu producto.

Los **costos de producción y los de comercialización**, representan los **costos**

variables y los **costos fijos son los que se mantienen constantes** como los sueldos y salarios, el alquiler del local, el agua, la luz y el teléfono, entre otros.

Para conocer más de este tema, consulta el tema *16.1 Estimación de costos*.

A continuación, se muestra un ejemplo para establecer el precio de un producto cualquiera (se realiza el cálculo para obtener el precio unitario):

Costo Variable Unitario	\$ 3.93
+	
Costo Fijo Unitario	\$ 6.46
Costo Total	\$10.39
+	
Margen 64% sobre costo total	\$ 6.65
Precio Final	\$17.00

* Es importante considerar que el margen de ganancia sobre el costo total, tiende a variar de acuerdo al tipo de actividad a desarrollar. Por lo que se deberán tomar en cuenta factores como los costos y margen regular de ganancia en relación a cada sector.

➔ En función de la demanda

Consiste en fijar el precio del producto o del servicio tomando como referencia el **valor que el producto o servicio tiene para el cliente**.

Usualmente cuando existen **precios bajos la demanda aumenta**, la fijación de precios en función de la demanda puede establecerse:

- ⊙ Vendiendo un mismo producto a distintos precios, dependiendo del lugar donde se comercialice, el perfil del cliente o la época del año de la que se trate.
- ⊙ Experimentando, probando durante un periodo de tiempo la venta de un mismo producto a varios precios, a fin de determinar el más conveniente para cumplir con los objetivos económicos de la empresa, en función de la aceptación de los consumidores.
- ⊙ Intuyendo, fijar el precio basándose en los efectos que supongamos que estos van a tener en el cliente.

➔ En función de la competencia

Se establecen los **precios** tomando como **referencia los de la competencia**, sin considerar ni los costos de producción, ni al cliente. Es el procedimiento más utilizado en los mercados en los que existe poca diferenciación de producto o servicio y el precio constituye la motivación fundamental de compra para el cliente.

Este método es fácil ya que los precios de la competencia casi siempre son mostrados públicamente, así que, resulta sencillo tomarlos como referencia.

Lo más recomendable es realizar una **fijación de precios** mediante una adecuada **combinación de los tres métodos**, dándole mayor preferencia a aquél que más se ajuste a **las características del mercado** en el que nos vayamos a mover:

**Situación de dominio en el mercado
(monopolio o semi-monopolio).**

- ⦿ Precios en función de los costos más el beneficio requerido.

Mercados con posibilidad (o necesidad) de diferenciación

- ⦿ Precios en función de la demanda.

Mercados con productos o servicios estándares

- ⦿ Precios en función de los precios de la competencia (más altos, más bajos o similares, en función de nuestros objetivos o posibilidades).

Pero siempre se deberá **considerar el valor añadido** que se le ofrece al cliente, es decir, establecer el **precio en función de la percepción** que el posible cliente tendrá de los beneficios inherentes a la compra de un bien o a la prestación de un servicio.

Notas:

Distribución



La distribución se refiere al **conjunto de actividades que deberán realizarse durante el traslado del producto terminado hasta su punto de venta**. La gestión de la distribución es fundamental puesto que uno de los aspectos más importantes para satisfacer al consumidor es tener la **capacidad de colocar el producto en sus manos en el tiempo y lugar adecuados**.

Existen distintos tipos de distribución que tu empresa podrá realizar en función del tamaño de tu producción y por ende de tu mercado, así como las características del lugar donde comercializarás:

Distribución extensiva	Distribución intensiva
Con este tipo de distribución se trata de abarcar el máximo de puntos de venta posibles, sin ningún tipo de selección previa, con lo cual se garantiza una mayor cobertura, difusión y disponibilidad del producto . Se recomienda para productos de primera necesidad “canasta básica” .	Esta distribución busca que el producto se comercialice en puntos de venta relacionados con el sector (abarrotes, boutiques, farmacias, etc.)

Distribución selectiva Se realiza un análisis para distribuir el producto en puntos específicos, puede basarse en criterios geográficos, demográficos o prácticos (vías de acceso, puntos de promoción, etc.) Se recomienda para productos que quieren diferenciarse de su competencia y vender su marca en lugares específicos.	Distribución exclusiva Se seleccionan puntos de venta exclusivos a fin de potencializar el prestigio de la marca, lo cual te permite tener un mejor control. Se recomienda para productos de alta gama.
--	---

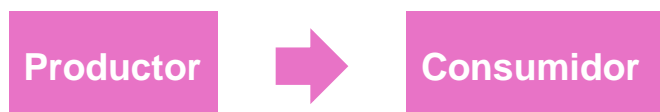
Canales

Los canales de distribución están conformados por el conjunto de personas que actúan como **intermediarios** y realizan el **manejo del producto** entre la empresa productora y el consumidor final.

El canal de distribución será **establecido por cada empresa** con base en sus necesidades, las de su mercado y su ubicación geográfica, así pues, existen dos tipos de canales:

➔ Canal directo

El proveedor es quien vende sus productos directamente al cliente, sin intermediarios.



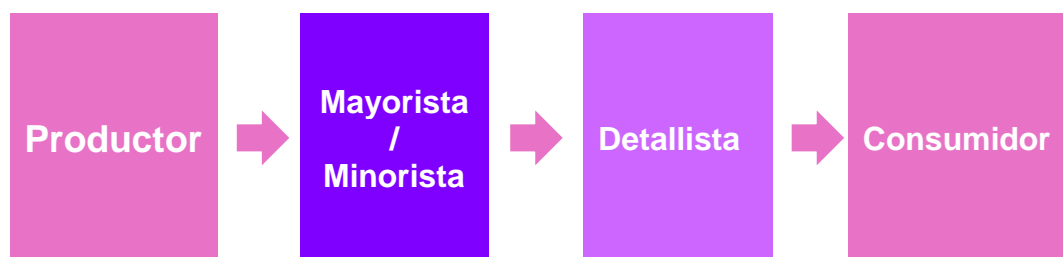
➔ Canal indirecto

Se caracteriza porque existen uno o varios intermediarios en el proceso en que se hace llegar el producto al consumidor final.

Canal de distribución **corto**



Canal de distribución **largo**



El canal **directo**, es en el que intervienen únicamente el **productor y el consumidor**; el canal **indirecto corto**, cuenta con la intervención generalmente del **productor, el detallista y el consumidor**, mientras que el **largo** implica la participación de **cuatro o más sujetos** como puede ser, por ejemplo, el productor, mayorista/minorista, detallista y consumidor.

Notas:

Promoción

La comunicación de las empresas permite **dar a conocer** al cliente cómo sus productos pueden satisfacer sus necesidades y deseos.

Por ello, es necesario seleccionar cuáles serán los **medios y sistemas de promoción** que se implementarán dentro de la empresa a fin de **conseguir una mayor participación en el mercado**.



La finalidad de la campaña de promoción será **dar a conocer nuestro producto al cliente potencial**, explicar sus **ventajas y convencerle** de que cubre sus necesidades mejor que los de la competencia o lo que puedan ofrecerle otros productos alternativos.

Notas:

Existen distintas herramientas de promoción que la empresa podrá usar a fin de darse a conocer:

Ventas personales

Es cuando un vendedor determinado realiza la venta a un **cliente específico de manera directa** es decir “**cara a cara**”. Se basa en una **comunicación personal** dirigida a una persona en especial, así que, es la forma **más efectiva** de vender un producto y conseguir un **cliente satisfecho**.

Las ventas personales permiten:

- Lograr una selección de clientes potenciales
- Ofrecer atención personalizada
- Realizar demostraciones o pruebas del producto
- Resolver dudas
- Brindar asesoría
- Escuchar la opinión del cliente
- Fidelizar al cliente

Promoción de ventas

Consiste en dar a conocer el producto mediante **incentivos, ofertas, descuentos, regalos, sorteos, cupones, muestras gratis, etc.** La finalidad de la promoción de ventas es **dar a conocer** el producto, **promover su venta** al motivar e **incentivar al cliente** a decidirse por comprar determinado producto. El uso de la promoción de ventas representa una **estrategia efectiva** utilizada comúnmente cuando se quiere **lanzar un nuevo producto** al mercado.

○ Ofertas

Consiste en un **ofrecimiento** que se hace al consumidor a fin de que este adquiera el producto. Por ejemplo:

- Ofrecer al cliente dos productos por el precio de uno (2x1)
- Ofrecer producto gratis por la compra de otro distinto
- El cliente puede adquirir un segundo producto a mitad de precio
- Muestra gratis

◉ Descuentos

Reducciones al precio regular de un producto por un **tiempo o forma limitada**; como son:

- ◉ Descuento en su compra por llevar a un amigo a conocer el producto
- ◉ Descuentos a nuestros primeros compradores
- ◉ Descuentos en fechas determinadas
- ◉ Descuentos a quienes realizan sus compras por Internet
- ◉ Descuentos por aniversario

◉ Cupones

Vales o bonos **canjeables por beneficios**.

- ◉ Cupones de descuento publicados en periódicos o revistas
- ◉ Cupones enviados por correo electrónico
- ◉ Cupones al realizar grandes compras

Notas:

◉ Regalos

Pequeños **obsequios** que se otorgan al cliente con el fin de convencerlo.

- ◉ Un pequeño obsequio el día de su cumpleaños o en alguna época especial del año
- ◉ Regalos por la compra de determinado producto
- ◉ Obsequiar artículos promocionales con el logo de nuestra empresa como, calendarios, lapiceros, gorras, camisetas, etc.

◉ Sorteos

Actividades donde se **elige al azar** a uno o varios consumidores con el fin de **otorgarles un premio**.

- ◉ Realizar una rifa mediante un cupón que llene el cliente y lo deposite en una urna cuando nos visite.
- ◉ Sorteos mediante redes sociales al dar “me gusta” a alguna publicación y compartirla

◉ Concursos

Dinámicas que generen una **competencia entre nuestros clientes** a fin de ganar un premio o conseguir un beneficio.

- ◉ Beneficios para el cliente que realizó más compras en el mes
- ◉ Premios a la persona que en redes sociales comparta más veces nuestras publicaciones.

Publicidad

Es una estrategia de promoción que consiste en **dar a conocer** un determinado producto a fin de posicionarlo en la **mente del consumidor** para que este pueda **recordarlo**, también sirve para **persuadir, estimular y motivar** la compra de productos a través de la comunicación por medios impersonales, es decir, aquellos que tienen la capacidad de llegar a **varias personas a la vez**.

Objetivos:

- ➔ Crear intriga sobre el lanzamiento de un nuevo producto
- ➔ Dar a conocer un nuevo producto
- ➔ Informar las características de un producto
- ➔ Resaltar los principales beneficios o atributos de un producto
- ➔ Posicionar una marca o un lema publicitario
- ➔ Motivar el consumo del producto
- ➔ Recordar el producto

Medios publicitarios:

- ➔ Televisión
- ➔ Radio
- ➔ Prensa escrita
- ➔ Teléfono
- ➔ Correo
- ➔ Medios impresos (anuncios, cárteles, folletos, volantes, etc.)
- ➔ Internet (redes sociales, página web, blogs, etc.)



Es sumamente importante que para la **elección de medios publicitarios** se tome en cuenta el **presupuesto con el que cuenta** la empresa para promoción y sobre todo **cuál es el medio que prefiere nuestro mercado objetivo**, a fin de que el mensaje llegue a quien debe llegar.

En la actualidad uno de los medios de promoción más usados por las empresas es el **uso de Internet**, en especial el uso de **redes sociales y blogs** que no generan costos extras para la organización, tienen **gran alcance** y permiten **divulgar información e interactuar con sus clientes** en tiempo real.

Relaciones públicas

La Public Relations Society of America define a las relaciones públicas como “los procesos de **estrategias de comunicación** que construyen **mutuas relaciones** benéficas entre las **organizaciones y sus públicos**”.

Es sumamente conveniente para la organización **crear alianzas estratégicas** con otros **actores involucrados** en el sector donde se lleva a cabo su actividad, así la empresa podrá **asociarse con sus clientes potenciales**, por ejemplo, con cadenas de supermercados, abarrotes, cámaras o aquellos servicios de transportación que representen beneficios para la distribución de los productos del negocio.

Recuerda que puedes realizar una combinación de las herramientas anteriores para realizar la promoción de tu empresa y esta dependerá de las características de tu producto, mercado, cliente objetivo de tu competencia y de la estrategia que hayas establecido.

Conclusiones

El Marketing representa una de las áreas más importantes dentro de la empresa debido a que promueve su posicionamiento y éste repercute directamente en las ventas. Para **satisfacer las necesidades** de los clientes y **obtener un máximo rendimiento**, el empresario debe tener en cuenta ésta área.

De tal manera que para realizar una buena **toma de decisiones** respecto a las características del producto o servicio, deberás realizar una **investigación de mercado**, donde se recopilarán datos de cualquier aspecto a fin de conocer el mercado **en el que se desarrolla la actividad**.

Finalmente, para **cumplir los objetivos comerciales**, debemos tener en cuenta las **4 variables básicas** con las que cuenta una empresa, estas son las **4Ps** del Marketing Mix (Product, Price, Place, Promotion). Dichas variables se deben **combinar coherente y armoniosamente** entre sí para lograrlo completamente y cumplir con dichos objetivos.



9

Los Recursos Humanos de la Empresa

Objetivo:

Diferenciar entre los recursos tangibles e intangibles y aprender sobre la gestión de los recursos humanos de su empresa comprendiendo los procedimientos que este departamento desarrolla.

Los recursos pueden ser:

Recursos Tangibles	Recursos Intangibles
Generalmente muy identificables porque suelen ser susceptibles de valoración en el balance , como los recursos financieros, las instalaciones, el software, los alcances, etc.	Este tipo de recursos son más complicados de identificar, pues raramente figuran en el balance y lo integran aspectos como la estructura organizacional , la cultura empresarial , el equipo de dirección , etc. Sin embargo, a menudo son estos últimos los que explican mucho mejor la posición competitiva de la empresa.

9.1

Recursos humanos

A pesar de la importancia que tienen para la viabilidad del proyecto empresarial temas tan diversos como; la selección de la tecnología adecuada, encontrar la mejor ubicación para el negocio u obtener recursos financieros, **son las personas las que van a desarrollar y gestionar la empresa** y los que constituyen su elemento fundamental

Por ello, es de vital importancia para los emprendedores potenciales, tener conocimiento de la **composición y calidad del equipo humano** que va a desarrollar el proyecto, pues son ellos quienes determinarán las **posibilidades de éxito o fracaso**.

Debido a esta razón y para que los emprendedores conozcan al equipo y puedan convencerse de la motivación, experiencia y eficacia, será muy conveniente que al plan de negocio se incorpore un apartado con información de los integrantes del proyecto.



El equipo de trabajo es el elemento fundamental de la empresa.

9.1.1

Planificación de los recursos humanos

Supone **prever** las **necesidades** de recursos humanos de la empresa y fijar los **pasos necesarios** para cubrir dichas necesidades.

Los **objetivos** de la planificación de los recursos humanos son la **disminución de costos** y tomar conciencia de la creciente importancia de la **gestión de los recursos humanos**.

Para que se cumpla con los objetivos de la empresa se necesita de “**Motivación Laboral**”. La motivación está constituida por el conjunto de factores que son capaces de **provocar, mantener y dirigir la conducta humana** hacia un **objetivo concreto**, dando como resultado para ti:

⊙ Mejora de las condiciones laborales

Ayuda a aumentar la **motivación laboral** mejorando los factores higiénicos, relacionados con el entorno laboral que permiten a los individuos **satisfacer sus necesidades** de orden superior y que **eviten la insatisfacción laboral**.

⊙ Enriquecer el trabajo

Evita los efectos negativos de las tareas rutinarias, permitiendo a los trabajadores **interactuar, directa o indirectamente, en otros procesos productivos**.

⦿ **Fomentar la procuración y la participación**

Requiere que los trabajadores participen en la **elaboración del diseño y planificación de su propio trabajo**, sabiendo que no hay nadie mejor que los propios trabajadores, para conocer las **exigencias del puesto** y por lo tanto participar en el proceso de toma de decisiones y proponer mejoras.

⦿ **Reconocer el trabajo realizado**

El hecho de que las personas trabajadoras cumplan con los objetivos previstos de forma óptima e incluso superando las expectativas previstas, requiere y exige que se **aprecie la conformidad con el resultado y la actitud**, recalcando la importancia de la misma para conseguir los objetivos de la empresa.

⦿ **Adecuación de puesto de trabajo**

Incorpora a un puesto de trabajo concreto a la persona que **reúne los conocimientos, habilidades y actitudes** más oportunas para desarrollar con garantías las **funciones asignadas al puesto** y que, además, esté motivada e interesada por las características del mismo.

⦿ **Salario**

Es un **incentivo directo** por el que los trabajadores ven recompensado materialmente su trabajo.

9.2

Selección y capacitación



Es importante no sólo reconocer las **características especiales** de cada uno de los integrantes del personal, sino también se debe de estudiar **cómo se complementan entre ellos**. Es decir, no es tan importante la suma de rendimientos individuales como el hecho de que el **equipo sea cooperativo**.

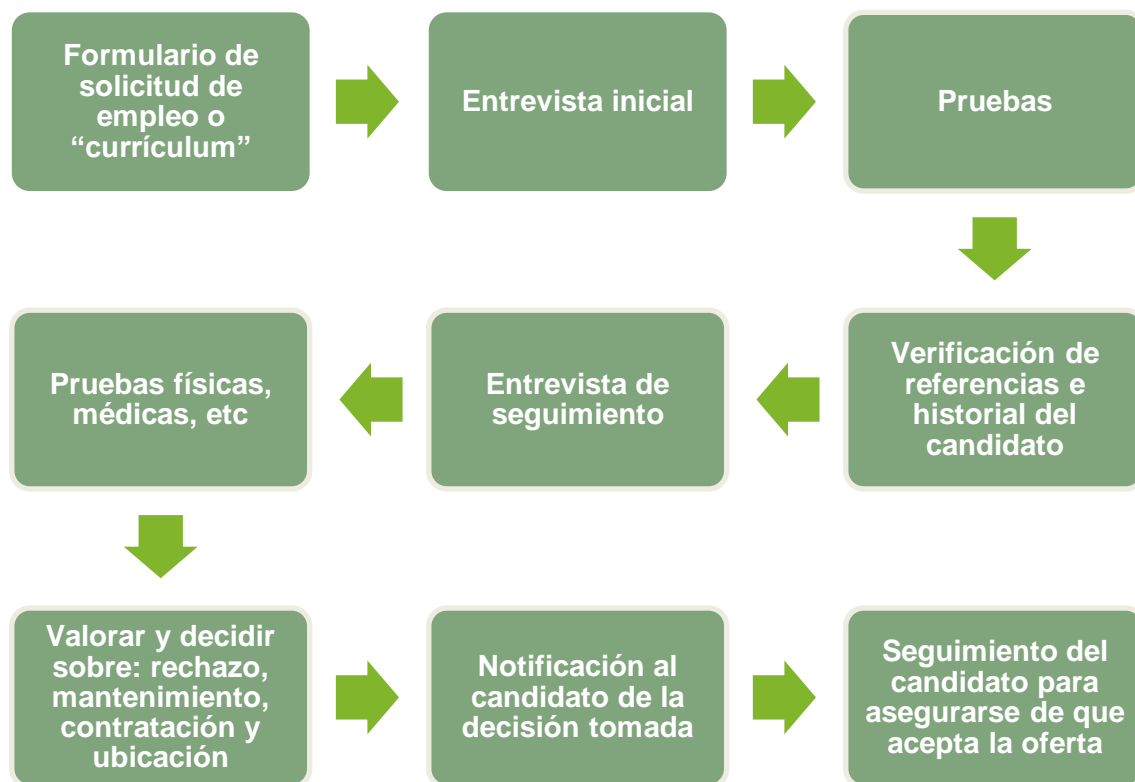
Por este motivo, a la hora de seleccionar a los futuros colaboradores, se deberán de considerar algunos aspectos como:

- ➔ Si el equipo ha trabajado conjuntamente con anterioridad.
- ➔ Si la distribución de funciones va acorde con la experiencia solicitada.
- ➔ Si conocen sus debilidades y están dispuestos a superarlas.
- ➔ Si está clara la distribución de puestos.
- ➔ Si existe un objetivo común.

Las personas son el principal activo de las empresas. Si aceptamos esta preposición debemos ser firmes con ella:

Las empresas deben de enfocarse en el **aprendizaje** continuo y en la **gestión del conocimiento**, resultado de la experiencia adquirida en el **desarrollo de su actividad** y en la **cualificación de sus integrantes**.

Pasos generales para la selección del personal:



Los trabajadores tienen derecho a una **formación adecuada, a capacitación o a adiestramiento en su trabajo** que le permita elevar su nivel de vida, su competencia laboral y su productividad, para ello existen pasos básicos:

- ⦿ Podrá darse la formación dependiendo si labora en un establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.
- ⦿ Deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo, a menos que el patrón y el trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera.
- ⦿ La capacitación tendrá como fin preparar a los trabajadores de nueva contratación y a los demás interesados en ocupar las vacantes o puestos de nueva creación.
- ⦿ Podrá formar parte de los programas de capacitación el apoyo que el patrón preste a los trabajadores para iniciar, continuar o completar ciclos escolares de los niveles básicos, medio o superior.

La formación y la retroalimentación continua de los integrantes de una empresa representan la mejor inversión. Consiste en un conjunto de actividades que persiguen mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Notas:



*"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político.
Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa"*

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



Evaluación del rendimiento del personal

El rendimiento del empleado incluye tanto los **resultados del trabajo** como el **comportamiento, la actitud** y otros aspectos relacionados con el puesto de trabajo. La evaluación del rendimiento se trata de un **procedimiento sistemático** que persigue la medición, evaluación e influencia sobre resultados, comportamientos y actitudes, y otros aspectos relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo laboral, a fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento.

Objetivos de la evaluación del rendimiento

- ➔ Mejora del conocimiento del puesto de trabajo
- ➔ Comunicación
- ➔ Planificación de los recursos humanos

La evaluación puede ser realizada por distintas fuentes:

- ➔ Por superiores
- ➔ Por iguales
- ➔ Por subordinados
- ➔ Por clientes
- ➔ Autoevaluación

9.2.1

Definición y reparto de tareas

La **estructura organizacional** de una empresa es la **distribución de cargos y responsabilidades** que deben cumplir los miembros de una organización. Es decir, es un **sistema de roles** que han de desempeñar los integrantes de una entidad, para lograr el trabajo en equipo de forma óptima y **alcanzar las metas de la empresa**.

Sabemos que la elección de una determinada **estructura organizacional**, debe ser el resultado del **análisis estratégico** realizado a partir de la definición de los objetivos; en el que se observaron los aspectos externos e internos que son favorables o no para hacer un diagnóstico y que corresponden a los objetivos de corto y medio plazo establecidos con anterioridad.

Las tareas a realizar para la organización de la empresa deben centrarse en:

- ➔ El perfil de cada candidato de acuerdo a las actividades que se espera desempeñen.
- ➔ La definición de sus funciones.
- ➔ El reparto de las funciones basándose en el perfil y formación de los trabajadores.
- ➔ La elaboración del organigrama general de la empresa y del específico de cada departamento.
- ➔ La determinación del proceso de toma de decisiones, tanto en el ámbito de gestión como en el de dirección.
- ➔ Las perspectivas de evolución del personal, realizadas de forma coherente con los objetivos cualitativos y cuantitativos de la empresa.
- ➔ La forma y cuantía de las retribuciones (sueldos, reparto de utilidades, facturación por sus servicios, etc.)

La **descripción del puesto de trabajo**, servirá a los trabajadores y nuevas incorporaciones, a conocer ciertas **características necesarias** para llevar a cabo su trabajo de forma satisfactoria. Con ello, se busca dejar constancia de los **requerimientos que tiene cada puesto** de trabajo existente en la organización.



El **reparto de las tareas y funciones** se realizará considerando las **capacidades personales, técnicas y profesionales** de las personas que componen el proyecto.

Por último, se debe de determinar si existen necesidades no cubiertas por la estructura y buscar cómo cubrirlas. Para saberlo, necesitas hacer un **análisis de las actividades** que vas a desarrollar en tu empresa. Esas actividades las establecerás más adelante, en orden de importancia, en el organigrama de tu empresa.

Por ejemplo, podemos decirte que de manera general la mayoría de las empresas necesita un:

➔ **Administrador, gerente, o director general**

Se encarga de la gerencia de la empresa, realiza tareas de convenios y contratos de trabajo, administración, compras y ventas de insumos, así como estados financieros, entre otros.

Como ya te mencionamos anteriormente, lo más factible es que tú, como emprendedor, te encargues de esas tareas; con ello reducirías costos ya que no contratarías un administrador, por eso es que necesitas asesorías e investigación sobre la actividad que vas a desarrollar.

➔ **Jefe o supervisor de producción**

Se encarga de gestionar la producción y/o servicios a los que se dedica tu empresa, organiza los recursos materiales y asigna a los empleados las actividades para cada uno de ellos.

➔ **Ayudante o auxiliar general**

Sus tareas pueden ser apoyar en administración, gerencia o producción, colaborar en las tareas de limpieza, elaboración de productos y/o servicios y actividades de otras áreas que requieran su ayuda.

Como perfil general podrías buscar una persona con educación básica o sin ella, ordenado, con experiencia o habilidades y con disposición de aprender.

Notas:



Ejemplo

Juan va a dedicarse a la apicultura (miel), va a producirla y venderla, según su análisis y, como es un microempresario, no necesita de muchos empleados por lo que consideró los siguientes:

Nombre del puesto de trabajo	Tareas	Habilidades deseadas
Apicultor (emprendedor)	Es el experto encargado del manejo de las colmenas, quien cuenta con conocimientos sobre la actividad y manejo para que las colmenas tengan el cuidado adecuado.	Debe ser una persona muy responsable, meticulosa y organizada pues es el encargado de coordinar a los demás empleados, no es necesario nivel de educación básica, requiere de 2 años de experiencia trabajando con abejas.
Ayudante	Apoyar al apicultor con la operación del apiario, recolección de miel, cera, entre otras actividades.	Debe tener paciencia y con disposición para aprender, acostumbrado al trabajo físico debido a que es él quien puede realizar las operaciones sin el apicultor. Nivel de educación básica.
Empacador	Envasar la miel obtenida de las abejas para su distribución a los clientes y compradores finales.	La principal cualificación de esta persona es la organización, pues al ser el encargado de empacar y distribuir, debe de realizar la logística y tener listo el material para la venta. Nivel de educación básica.

9.3

Estructura de la empresa

Sólo una **organización adecuada y flexible** será capaz de extraer lo mejor de cada uno de sus departamentos, podrá obtener **cooperación en conjunto** y ayudará a **superar las debilidades competitivas** de la empresa respecto a sus competidores.

El **organigrama** es una herramienta de la **planificación de los recursos humanos**, en la que se representan las distintas funciones relacionadas de forma jerárquica de acuerdo al tipo de organización elegido.



Notas:

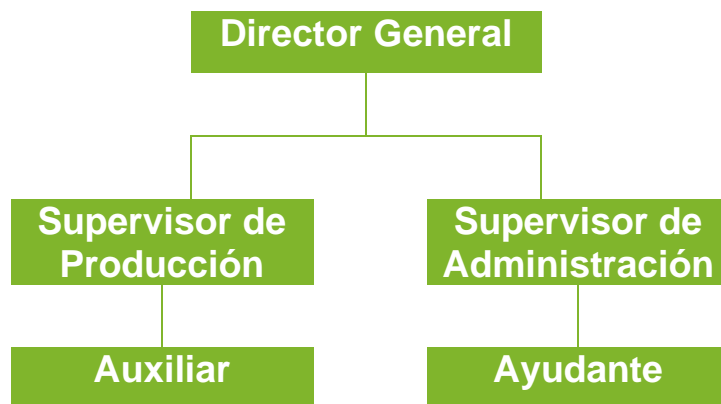
9.3.1

Tipos de organización

Existen diferentes tipos de organización, en tu caso, como pequeño empresario (si tienes entre uno y nueve trabajadores), la manera de organización más común es la organización lineal, te presentamos ésta y otros tipos:

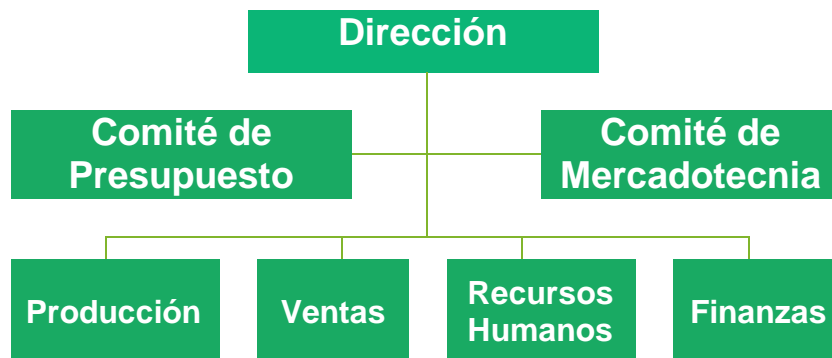
→ Organización lineal

Sólo existe un único responsable para toda la empresa, toma en cuenta que como emprendedor puedes desempeñar varias funciones (puestos) de la empresa.



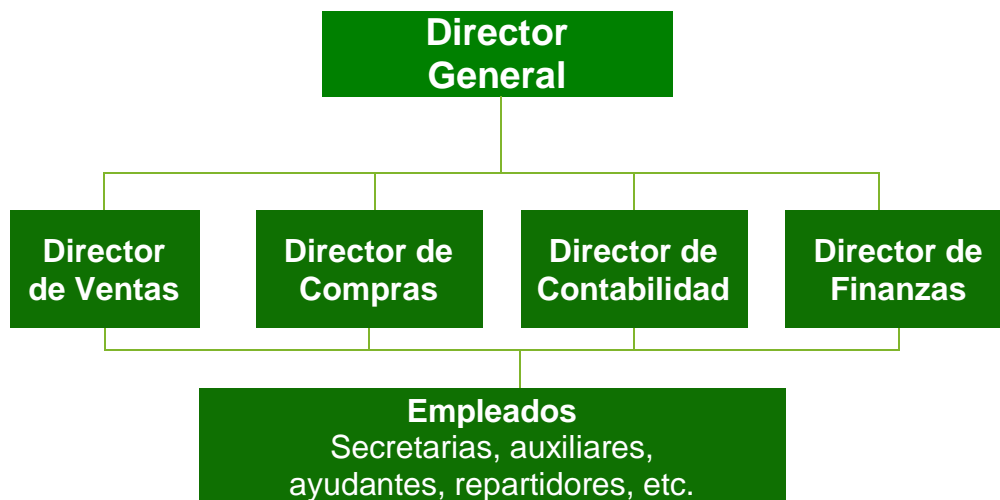
→ Organización en comité

Es aquella estructura en la que la autoridad y la responsabilidad son compartidas conjuntamente por un grupo de personas.



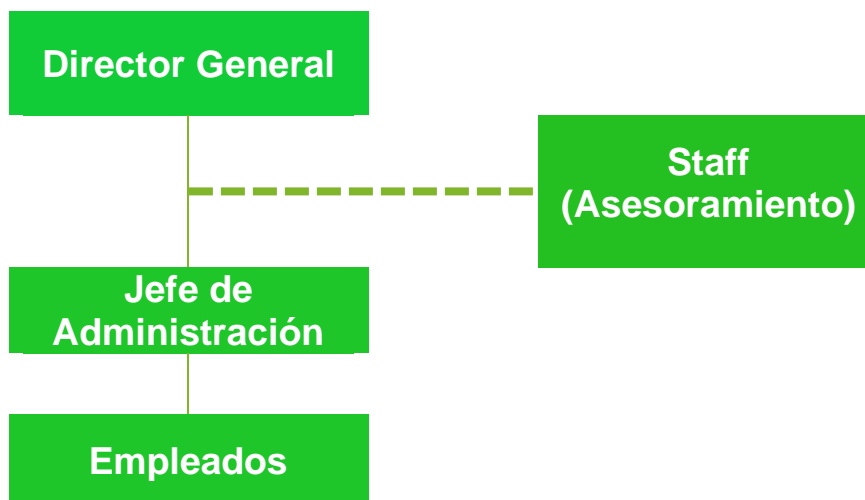
→ Organización funcional

Son aquellas estructuras que aplican el principio de especialización de funciones para cada tarea. Es decir, se basan en el principio de separar, distinguir y especializar.



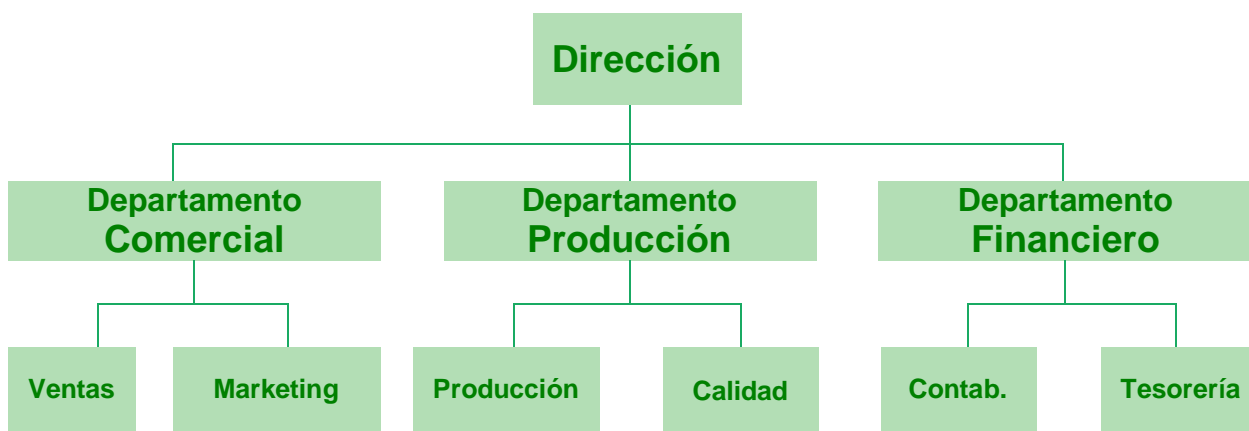
→ Organización de estructura lineal y staff

Esta organización combina relaciones lineales de autoridad directa con la consulta y asesoramiento en los departamentos o staff. Los departamentos se ocupan de tomar las decisiones y el staff realiza el apoyo o asesoramiento.



→ Organización divisional

Se trata de hacer la división organizacional en base a áreas, clientes, tipos de producto o cualquier clasificación que puedan tener en común diferentes apartados de la empresa. Cada departamento es dirigido por el jefe del mismo que, técnicamente, se convierte en un semi-gerente de la organización y a su vez todos estos departamentos pasan a estar controlados por la dirección central.



Cualquiera que sea la **estructura organizacional** que adoptes, es necesario que sea **coherente con los objetivos del proyecto** y que se cuente con las **personas necesarias** para llevarlo a cabo, pues de lo contrario se convertirá en un obstáculo para el desarrollo de la empresa.

Es necesario que los objetivos de las áreas funcionales de la empresa no sólo se ajusten con los **objetivos globales** de la misma (misión, visión y objetivos) si no que, además, se **complementen entre sí**.

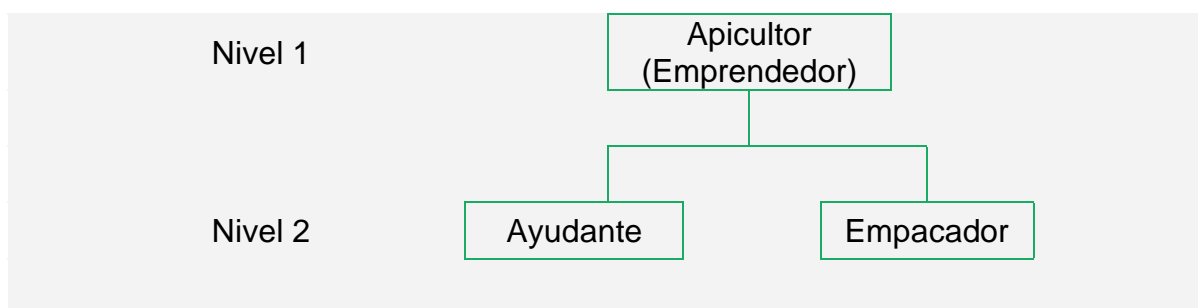
Otra condición adicional para llevar a cabo el diseño de la **estructura organizacional**, es que debe de ser **flexible** y suficientemente capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes de los negocios.

El siguiente paso, consiste en la distribución de tareas y responsabilidades, es decir, debemos de hacer una correcta y coherente planificación del personal.

Ejemplo

Tomando en cuenta que Juan sólo necesita tres empleados, su estructura organizacional será lineal.

De acuerdo a la planificación realizada, la estructura organizacional de la empresa MIEL FLORES es la siguiente:



Notas:



"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político.
Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa"

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



9.4

Contrato de trabajo



El contrato de trabajo es un **acuerdo entre trabajador y patrón**, el primero para realizar obras y/o servicios y el segundo, se compromete a pagar un salario justo. De acuerdo a la **Constitución Política en su artículo 123**, toda persona tiene derecho al **trabajo digno**, con acceso a la **seguridad social** y a percibir un **salario remunerador**.

El trabajador debe recibir **capacitación continua** para el incremento de la productividad con **beneficios compartidos** y contar con condiciones óptimas de **seguridad e higiene** para prevenir riesgos de trabajo.

Es importante que propicies la igualdad entre trabajadores y trabajadoras; en donde ambos tengan acceso a las mismas oportunidades considerando las diferencias biológicas, sociales y culturales de mujeres y hombres.





Deberás **promover y vigilar** la **capacitación**, el **adiestramiento**, la **formación** en el trabajo, la certificación de **competencias laborales**, la **productividad** y la **calidad** en el trabajo, la **sustentabilidad ambiental**, así como los **beneficios** que éstas deban generar tanto a los trabajadores como a ti.

En principio, los **contratos de trabajo** pueden celebrarse tanto por **escrito** como de forma **verbal**, siempre que exista un **acuerdo** entre los **trabajadores y la empresa**.

Los contratos de trabajo se clasifican en dos, **individual** y **colectivo** estos quedarán detallados en todas sus modalidades más adelante.

Notas:

Existen distintos tipos de trabajadores que describimos a continuación:

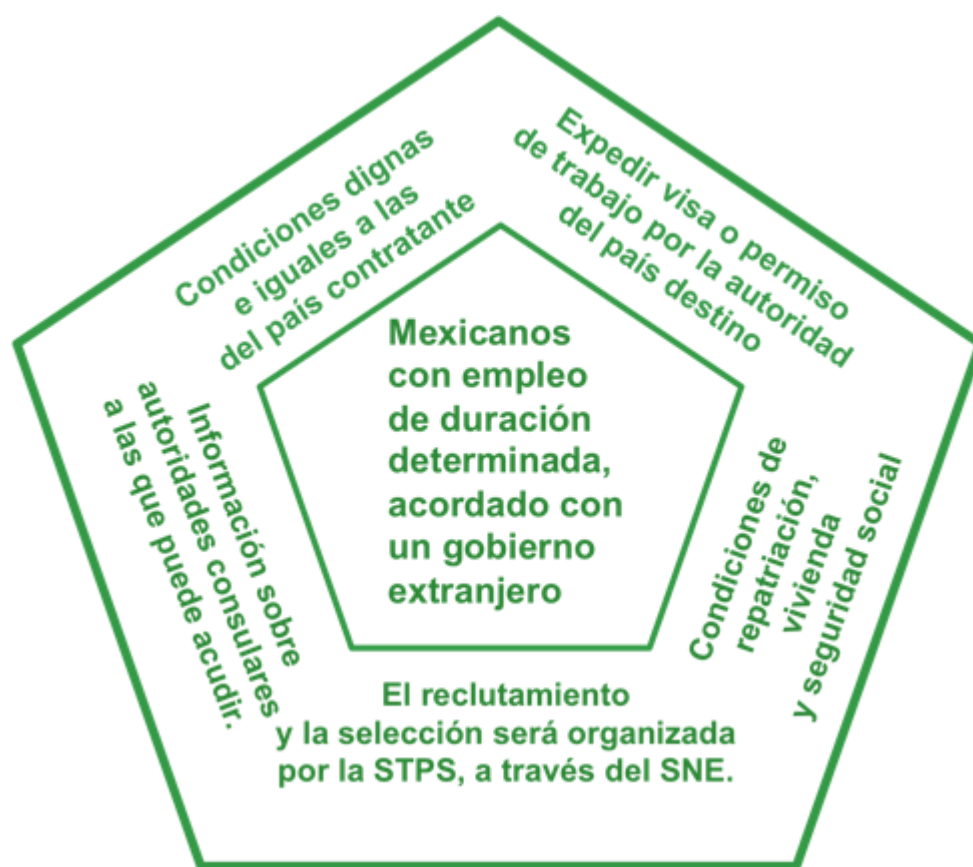
➔ **Trabajadores mexicanos fuera de la República**

Los trabajadores mexicanos que presten sus servicios fuera de la República, contratados en territorio nacional y cuyo contrato de trabajo se rija por la Ley Federal del Trabajo, deberán tener un contrato por escrito y especificar:



El contrato de trabajo será sometido a la aprobación de la **Junta Federal de Conciliación y Arbitraje**, quien verificará el cumplimiento de los requisitos establecidos por la ley.

En el caso de trabajadores mexicanos reclutados y seleccionados en México para un **empleo concreto en el exterior, de duración determinada** y a través de mecanismos acordados **por el gobierno de México con un gobierno extranjero**, se atenderá a lo dispuesto por dicho acuerdo que en todo momento **defenderá los derechos de los trabajadores**, conforme a las bases siguientes:



*STPS (Secretaría del Trabajo y Previsión Social)

*SNE (Servicio Nacional de Empleo)

En el caso de **trabajadores mexicanos** reclutados y seleccionados en México, para un **empleo concreto en el exterior de duración determinada** y que sean colocados por entidades privadas, se observarán las normas siguientes:



En los casos en que los **trabajadores** hayan sido **engañados** respecto a las condiciones de trabajo ofrecidas, las **agencias de colocación** de trabajadores serán responsables de **pagar los gastos de repatriación** respectivos.

Queda **prohibida** la utilización de **menores de dieciocho años** para la prestación de **servicios fuera de la República**, a menos que se trate de técnicos, profesionales, artistas, deportistas y, en general, de trabajadores especializados.

→ Trabajo de los menores

El trabajo de los menores queda **sujeto a vigilancia y protección especial** de las autoridades del trabajo tanto federales como locales. Los **mayores de quince años** pueden **prestar libremente** sus servicios con las **limitaciones establecidas** en la Ley Federal del Trabajo.

Los **mayores de quince y menores de dieciséis** años, **necesitan autorización** de sus padres o tutores y a falta de ellos, del sindicato al que pertenezcan, de la Junta de Conciliación y Arbitraje, del Inspector del Trabajo o de la Autoridad Política.

Queda prohibido el trabajo de menores de quince años, **no podrá utilizarse el trabajo** de mayores de esta edad y menores de dieciocho años que **no hayan terminado su educación básica obligatoria**, salvo los casos que apruebe la autoridad laboral cuando exista compatibilidad entre los estudios y el trabajo.

Si las **autoridades** del trabajo **detecten trabajando a un menor de quince años fuera del círculo familiar**, ordenarán que de inmediato cese en sus labores. Al **patrón** que incurra en esta conducta, se le **castigará con prisión** de 1 a 4 años y multa de 250 a 5000 veces el salario mínimo general.

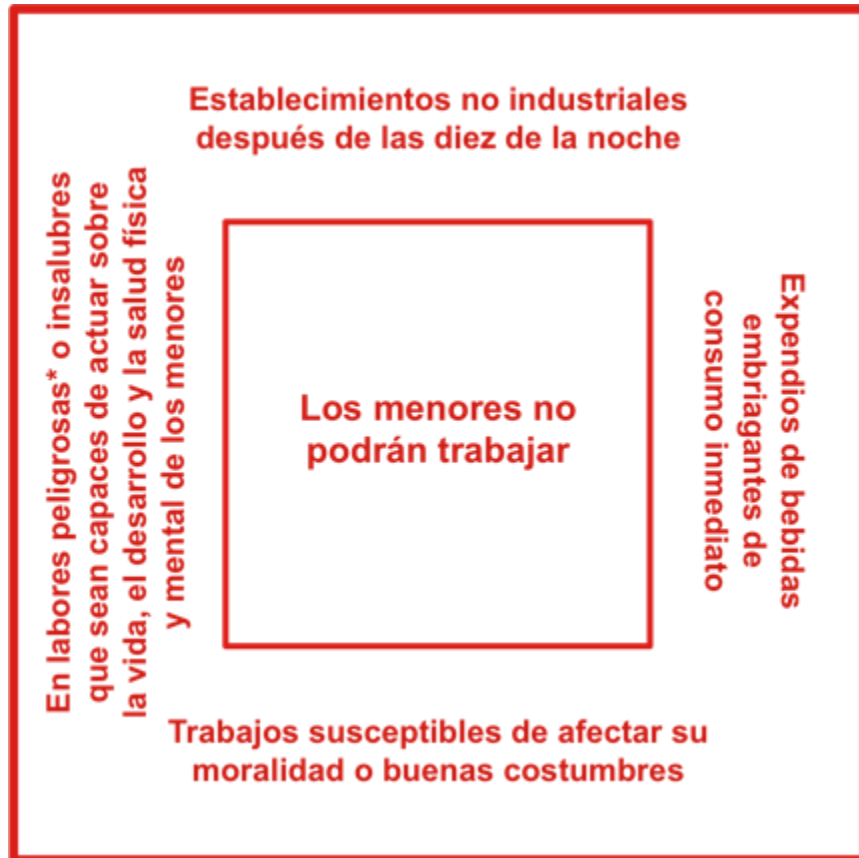
Se entenderá por círculo familiar a los parientes del menor, por consanguinidad, ascendientes o colaterales; hasta el segundo grado.

Notas:



Independientemente de contar con la autorización de Ley para trabajar, deberán obtener un **certificado médico que acredite su aptitud para el trabajo** y someterse a los exámenes médicos que periódicamente ordenen las autoridades laborales correspondientes. Sin estos requisitos, no podrás utilizar sus servicios.

Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores en:



*Consulta el listado de las labores peligrosas o insalubres consideradas para los menores en el Artículo 176 de la Ley Federal del Trabajo 2015.

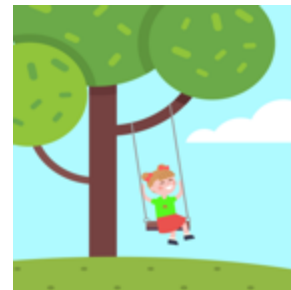
● Reglas especiales para menores de quince años

No se considerará trabajo las actividades que, bajo la supervisión, el cuidado y la responsabilidad de los padres, tutores o quienes ejerzan la patria potestad, realicen los menores de quince años relacionadas con la **creación artística**, el **desarrollo científico**, **deportivo** o de **talento**, la **ejecución musical** o la **interpretación artística** en cualquiera de sus manifestaciones, cuando se sujeten a las siguientes reglas:



Consentimiento **escrito** que en nombre del menor manifiesten los padres.

Las actividades que realice el menor no podrán interferir con su **educación**, **esparcimiento** y **recreación**.



Las actividades que realice, **no implicarán riesgo para su integridad o salud**.

Las actividades incentivarán el **desarrollo de sus habilidades y talentos**.

El pago **nunca, será menor** al que recibiría un mayor de quince y menor de dieciocho años, por las mismas actividades.



→ Trabajadores del campo

Los trabajadores del campo son aquellos que ejecutan las **labores** propias de las explotaciones **agrícolas, ganaderas, acuícolas, forestales o mixtas**, al servicio de un patrón.

Los trabajadores del campo pueden ser permanentes, eventuales o estacionales.

El **trabajador eventual** del campo es aquel que, sin ser permanente ni estacional, **desempeña actividades ocasionales** en el medio rural, que pueden ser por obra y tiempo determinado.



Los **trabajadores estacionales** del campo o **jornaleros** son aquellas personas que son **contratadas** para laborar **únicamente en determinadas épocas del año**, para realizar actividades relacionadas o que van desde la preparación de la tierra, hasta la preparación de los productos para su primera cosecha, ya sean producidos a cielo abierto, en invernadero o de alguna otra manera protegidos, sin que se afecte su estado natural.

No se consideran trabajadores estacionales del campo, los que laboren en **empresas** que adquieran productos del campo, para realizar actividades de **empaque, re-empaque, exposición, venta** o para su transformación a través de algún proceso que modifique su estado natural.

El trabajador estacional puede ser contratado por uno o más patrones durante un año, por periodos que en ningún caso podrán ser superiores a veintisiete semanas por cada patrón. Si el trabajador **estacional o eventual** del campo, **labora en forma continua por un periodo mayor a 27 semanas** para un patrón, será considerado **trabajador permanente**.

Si este es el ámbito en el que desarrollas tu actividad, para los trabajadores eventuales o estacionales, como patrón deberás:

- Llevar un **registro especial** de los trabajadores eventuales y estacionales que contrates cada año.
- Pagar al trabajador las partes proporcionales que correspondan por concepto de **vacaciones, prima vacacional, aguinaldo y cualquier otra prestación a la que tenga derecho.**
- Entregar una **constancia** a cada trabajador en la que se señalen los **días laborados y los salarios totales devengados.**

➔ Trabajos de las mujeres



Las mujeres disfrutan de los **mismos derechos** y tienen las **mismas obligaciones** que los hombres. Pero hay un **derecho fundamental** con el que se debe cumplir, este es la **protección de la maternidad.**

Si al tener a una mujer dentro de tu empresa se pone en peligro la salud de ella, o la del producto, ya sea durante el **estado de gestación o el de lactancia** y sin que sufra disminución en su salario, prestaciones y derechos, **no se podrá utilizar su trabajo en:**

- Labores insalubres o peligrosas
- Trabajo nocturno industrial
- Establecimientos después de las 10 pm
- Laborar horas extraordinarias

Son labores peligrosas o insalubres las que, por la naturaleza del trabajo, por las condiciones físicas, químicas y biológicas del medio en que se presta, o por la composición de la materia prima que se utilice, son capaces de actuar sobre la vida y la salud física y mental de la mujer en estado de gestación o del producto.

Las madres trabajadoras tendrán los siguientes derechos:

- Durante el período del embarazo, no realizarán trabajos que exijan esfuerzos considerables y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación.

- Disfrutarán de un descanso de seis semanas anteriores y seis semanas posteriores al parto.



- En caso de adopción de un infante disfrutarán de un descanso de seis semanas con goce de sueldo, posteriores al día en que lo reciban.



- En el período de lactancia, hasta por el término máximo de seis meses, tendrán dos reposos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos.



- A regresar al puesto que desempeñaban, siempre que no haya transcurrido más de un año de la fecha del parto.



- A que se tome en cuenta en su antigüedad los períodos pre y postnatales.



→ Trabajadores de confianza

Las condiciones de los trabajadores de confianza serán **proporcionales a la naturaleza e importancia** de los servicios que presten, y no podrán ser menores a las que otros trabajadores similares tengan dentro de la empresa o establecimiento.

Se consideran **funciones de confianza** las de **dirección, inspección, vigilancia y fiscalización**, cuando tengan carácter general, y las que se relacionen con trabajos personales del patrón dentro de la empresa o establecimiento.

Los trabajadores de confianza no podrán formar parte de los sindicatos de los demás trabajadores, ni serán tomados en consideración en los recuentos que se efectúen para determinar la mayoría en los casos de huelga, ni podrán ser representantes de los trabajadores.



→ Trabajo de autotransporte



Los trabajadores de autotransporte son: **choferes, conductores, operadores, cobradores** y demás trabajadores que prestan **servicios** a bordo de **autotransportes** de servicio público, de pasajeros, de carga o mixtos, foráneos o urbanos, tales como autobuses, camiones, camionetas o automóviles, y los propietarios o permisionarios de los vehículos.

El salario se fijará por día, por viaje, por boletos vendidos o por circuito o kilómetros recorridos y consistirá en una cantidad fija, o en una prima sobre los ingresos o la cantidad que exceda a un ingreso determinado, o en dos o más de estas modalidades, sin que en ningún caso pueda ser inferior al salario mínimo.

Cuando el salario se fije por viaje, los trabajadores tienen derecho a un aumento proporcional en caso de prolongación o retardo del término normal del viaje por causa ajena a ellos.

→ Industria familiar

Son talleres familiares aquellos en los que exclusivamente trabajan los cónyuges, sus ascendientes, descendientes y pupilos.

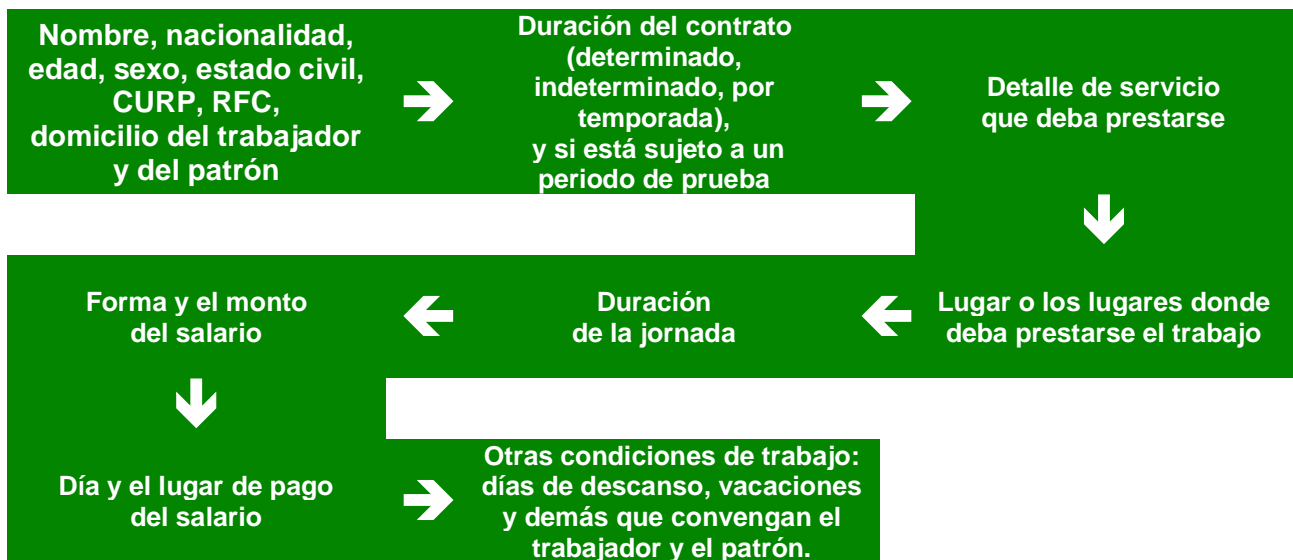


9.4.1

Contrato individual

La Ley Federal del Trabajo establece que el contrato de trabajo individual, cualquiera que sea su forma o nombre, es aquel bajo el cual una **persona está obligada a trabajar en una posición de subordinación** a cambio del pago de un salario.

Las condiciones de trabajo deben hacerse constar por escrito cuando no existan contratos colectivos. **Se harán dos ejemplares**, por lo menos, de los cuales quedará uno en poder de la **empresa** y otro con el **trabajador**, este documento debe contener:



→ Temporalidad de contrato individual

Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado, por temporada o por tiempo indeterminado y en su caso podrá estar sujeto a prueba o a capacitación inicial. De no establecer las condiciones, la relación será considerada por tiempo indeterminado.

⊙ Obra o tiempo determinado

Se puede indicar que un contrato es determinado cuando:

- ⊙ Se adapte el tipo de trabajo que se va a prestar.
- ⊙ Se tenga que sustituir temporalmente a otro trabajador.

El acuerdo debe ser por escrito y al trabajador se le debe otorgar una copia de su contrato.

Si llegada la fecha de fin de contrato, aún existiese trabajo por realizar, la relación permanecerá por todo el tiempo que perdure dicha circunstancia.

La falta de la declaración escrita no priva al trabajador de los derechos que se deriven de las normas laborales y los servicios prestados. El empleador deberá ser penalizado por no formalizar la relación laboral.

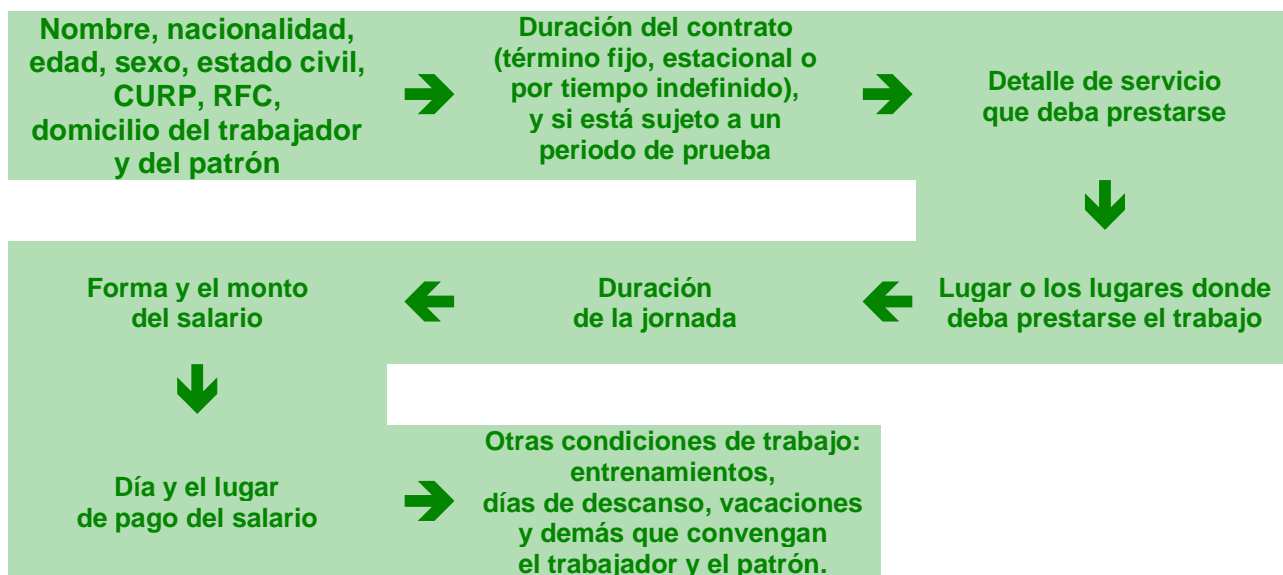
⦿ **Temporada o tiempo indeterminado**

En las relaciones de trabajo por tiempo indeterminado o cuando excedan de ciento ochenta días, podrá establecerse un **periodo a prueba**, el cual **no** podrá ser **mayor a treinta días**, con el único fin de verificar que el trabajador cumple con los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar el trabajo que se solicita.

El **periodo de prueba**, podrá **extenderse hasta ciento ochenta días**, sólo cuando se trate de trabajadores para **puestos de dirección, gerenciales** y demás personas que ejerzan funciones de dirección o administración en la empresa o establecimiento de carácter general o para desempeñar **labores técnicas o profesionales especializadas**.

Durante el **periodo de prueba** el trabajador **disfrutará del salario, la garantía de la seguridad social y de las prestaciones** de la categoría o puesto que desempeñe. Al término del periodo de prueba, de no acreditar el trabajador que satisface los requisitos y conocimientos necesarios para desarrollar las labores, se dará por terminada la relación de trabajo, sin responsabilidad para el patrón.

Las particularidades del contrato incluyen la siguiente información:



CONTRATO DE TRABAJO

Contrato que celebran por una parte la (persona física / moral denominada, nombre de la empresa) _____

representada por el Sr. _____

quien en lo sucesivo se le denominará para efectos de este contrato como “EL PATRÓN”, y por la otra el Sr. _____

con plena capacidad jurídica para contratar y ser contratado, quien se denominará como “EL TRABAJADOR”; quienes están conformes en sujetarse a las cláusulas que más adelante se señalarán así como en las siguientes:

DECLARACIONES

I. El Patrón manifiesta ser persona física / moral legalmente constituida conforme a las leyes, con domicilio ubicado en _____

II. El trabajador, declara llamarse como ha quedado escrito, de _____ años de edad, sexo _____, estado civil _____ y con domicilio ubicado en _____

Ambos identificándose con _____
expedida por _____

CLÁUSULAS

PRIMERA. El trabajador prestará sus servicios al patrón con el puesto de _____ en el domicilio del patrón antes citado y percibirá como salario diario la cantidad de \$ _____ (letra _____).

SEGUNDA. Las partes convienen que el trabajador Sr. _____, prestará sus servicios al patrón los días _____, en un horario de _____ (especificar horario y duración de la jornada diaria y semanal, tipo de jornada de que se trate si es diurna, nocturna o mixta y señalar tiempo de descanso diario, tiempo por el que va durar el contrato) _____.

TERCERA. Las partes, convienen en que el salario que percibirá el trabajador, será pagado en moneda de curso legal el día _____ (especificar forma y lugar de pago) _____.

CUARTA. El empleado se obliga a someterse a todos los reconocimientos y exámenes médicos que el Patrón indique.

QUINTA. El trabajador se obliga a observar y respetar las disposiciones del reglamento interior de trabajo que existe en la Empresa, acatar todas y cada una de las disposiciones respecto a la capacitación y adiestramiento, planes y programas de seguridad, salud e higiene.

Leído el presente contrato por las partes firman para constancia y aceptación.

México, _____, _____ de _____ del _____.

TRABAJADOR

PATRÓN

(nombre y firma)

(nombre y firma)

Notas:

9.4.2

Contrato colectivo

El contrato colectivo de trabajo es el **convenio** celebrado entre uno o varios **sindicatos de trabajadores** y uno o varios **patrones**, o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de **establecer las condiciones** según las cuales debe prestarse el trabajo en una o más empresas o establecimientos.

Si tu intención es emplear trabajadores miembros de un sindicato, tendrás obligación de apegarte al sindicato cuando se requiera un contrato colectivo.

Si como **patrón** te **niegas a firmar el contrato**, podrán los trabajadores ejercer el **derecho de huelga**.

Si dentro de la misma empresa existen varios sindicatos, se tomarán en cuenta las siguientes normas:

Sindicatos de empresa o industria	Sindicatos gremiales	Sindicatos gremiales y empresa o industria
El contrato colectivo se celebrará con el que tenga mayor número de trabajadores dentro de la empresa.	El contrato se celebrará con el conjunto de los sindicatos mayoritarios que representen a las profesiones, siempre que se pongan de acuerdo. En caso contrario, cada sindicato celebrará un contrato colectivo para su profesión.	Los sindicatos gremiales podrán celebrar un contrato colectivo para su profesión, siempre que el número de sus afiliados sea mayor que el de los trabajadores de la misma profesión que formen parte del sindicato de empresa o de industria.

El contrato colectivo de trabajo deberá hacerse por escrito, de lo contrario sería nulo. Se hará por **triplicado**, entregándose un **ejemplar** a cada una de las partes y se depositará el otro tanto en la **Junta de Conciliación y Arbitraje** o en la Junta Federal o Local de Conciliación, la que después de anotar la fecha y hora de presentación del documento lo remitirá a la Junta Federal o Local de Conciliación y Arbitraje.

El contrato surtirá efectos desde la fecha y hora de presentación del documento, salvo que las partes hubiesen convenido en una fecha distinta.

El contrato colectivo contendrá:



Ejemplo

CONTRATO COLECTIVO

Contrato colectivo de trabajo, celebrado entre el sindicato, “ _____
_____ ” y la empresa “ _____
_____ ”.

“ _____ ” estará representada por
_____ identificado con
_____, con domicilio oficial en
_____, y que en lo sucesivo y
para efectos legales del presente contrato se le denominará “La empresa”;
y como representante del sindicato “ _____ ”,
_____ el
_____, que se identifica con
_____, con domicilio ubicado en
_____,
y en lo sucesivo y para efectos del contrato se denominará “El sindicato”.

Las partes se comprometen a seguir y aceptan lo estipulado en las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA. este contrato se celebra por obra determinada consistente en todos los trabajos principales, accesorios, complementarios e implícitos que se tengan que llevar a efecto (actividad general, por ejemplo, siembra, construcción, manufactura, producción, etc...) _____
_____ de (maíz, casas, queso, etc...) _____
_____.

Será también aplicables este contrato a todos los demás trabajos que se lleguen a encomendar a la empresa, en los lugares y zonas correspondientes la obra que se relaciona en el párrafo que antecede o con motivo de la misma.

Al terminarse las obras a que esta cláusula se refiere, terminará el presente contrato, sin responsabilidad algunas para las partes.

SEGUNDA *Tomando en cuenta que es imprevisible y variable el número de trabajadores para cada etapa o parte de (trabajo general) _____*

y debido a los ajustes presupuestales la empresa podrá implementar o reducir el número de trabajadores tomando en cuenta su antigüedad, experiencia o especialidad de acuerdo a las necesidades del trabajo.

TERCERA. *Todos los asuntos con trabajadores miembros del sindicato serán tratados con su representante y no se aceptan intermediarios.*

CUARTA. *La duración de la jornada diurna será de 8 horas, la de la nocturna de 7 horas y la de la mixta de 7:30 horas. El primer horario abarca de _____ a las _____. El segundo de _____ a las _____, el trabajo será llevado a cabo de _____ con _____ como día de descanso.*

Estos horarios podrán modificarse de acuerdo a las necesidades del (trabajo general, ejemplo; producción, cosecha, construcción, fabricación, etc...)

QUINTA. *El salario será de acuerdo a las labores que desempeñe y será pagado de manera (mensual, quincenal, semanal, etc...) _____*

*y será pagado _____
(deposito, en el lugar que labora, dirección de la empresa, etc...)*

la tabulación de los salarios se encuentra en el Anexo 1.

SEXTA. Todos los trabajadores miembros del sindicato recibirán una capacitación general de las actividades de la empresa, ésta será en (donde) _____ los días _____ en un horario de _____ por (duración) _____ ; (cantidad de trabajadores) _____ serán capacitados en lo referente a primeros auxilios, la selección de estos, así como los días de capacitación se eligen en común acuerdo con el sindicato.

Todo aquello que no haya sido expresado en el presente contrato será regido conforme lo dispuesto por la Ley Federal de Trabajo, este contrato se firma en triplicado, considerando cada una de las partes y uno para la Junta de Conciliación y Arbitraje, esto en conformidad a la Ley Federal del Trabajo.

Como constancia de lo anterior, lo firman "LAS PARTES" que lo celebran en _____ a los días _____ de _____ del año _____ .

Representante de la empresa

Representante del Sindicato

Nombre y firma

Nombre y firma

Junta de conciliación y arbitraje

Nombre y firma



Anexo 1

Los salarios serán pagados de acuerdo a sus habilidades y especialidades de la siguiente manera:

<i>Ayudante general</i>	\$ _____
<i>Auxiliar</i>	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____
_____	\$ _____

El **contrato individual** lo elaboran comúnmente las **pequeñas y medianas** empresas y el **contrato colectivo** de trabajo es utilizado generalmente por **empresas grandes**.

9.5

Jornada de trabajo

Jornada de trabajo es el **tiempo** durante el cual **el trabajador** está a disposición del patrón para **prestar su trabajo**; el trabajador y tú fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder la jornada máxima de ocho horas.



9.5.1

Clasificación de las jornadas de trabajo

Jornadas		
Diurna	Nocturna	Mixta
Entre las 6:00 y las 20:00 hrs Duración máxima de 8 horas 	Entre las 20:00 y las 6:00 hrs Máximo trabajo nocturno: 7 horas 	Períodos de tiempo de la jornada diurna y nocturna Período nocturno debe ser menor de 3 ½ hrs En total 7 ½ horas 

Si la jornada de trabajo mixta excede las siete horas y media, será considerada jornada nocturna y no jornada mixta. Por cada **seis días de trabajo** deberá disfrutar de un **día de descanso**, cuando menos.

9.5.2

Reglas de la jornada de trabajo

También deben de ser consideradas las siguientes reglas en las jornadas de trabajo:

- ➔ Durante la **jornada continua** de trabajo se concederá al trabajador un descanso de **30 minutos**, por lo menos.
- ➔ Cuando el trabajador **no pueda salir** del lugar donde trabaja durante las horas de **descanso o de comidas**, el tiempo correspondiente le será **contado** como **tiempo efectivo** de la jornada de trabajo.
- ➔ En los casos de **riesgo inminente** en que peligre la vida del trabajador, de sus compañeros o del patrón, o la existencia de la empresa, la jornada de trabajo se podrá **disminuir al tiempo** estrictamente indispensable para evitar esos males y las horas serán pagadas como cada una de manera normal.
- ➔ Podrá **prolongarse la jornada** de trabajo por circunstancias extraordinarias, **sin exceder** nunca de **3 horas diarias** ni de **3 veces en una semana**, y serán pagadas con un 100% más del salario normal, si es más de 9 horas a la semana serán pagadas al 200% más del salario normal.
- ➔ Los trabajadores **no están obligados** a prestar sus servicios por un **tiempo mayor** al mencionado.

9.6

Salario



El salario se integra con los **pagos** hechos en efectivo por **cuota diaria**, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquiera otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por un tiempo determinado, por realizar alguna tarea en específico, o fabricar algún producto.

El salario debe ser remunerador y **nunca menor al fijado** como mínimo de acuerdo a lo indicado en la Ley Federal del Trabajo. Para fijar el importe del salario se tomarán en consideración la cantidad y calidad del trabajo.

Entre las **percepciones** de las que tiene derecho a recibir el trabajador, el **aguinaldo anual** es una de estas. Éste se deberá pagar **antes del día 20 de diciembre** y será equivalente a por lo menos, **quince días de salario**.

9.6.1

Salario mínimo

Es la **cantidad mínima**, fijada por la Administración, que debe percibir al menos cualquier persona por desempeñar un trabajo en jornada laboral completa, el salario mínimo para este año 2017 es de \$80.04.



El salario mínimo deberá ser suficiente para:

- Cubrir necesidades normales de un jefe de familia de manera material, social y cultural.
- Para proveer la educación obligatoria de los hijos.

Ejemplo

Juan ya tiene creados los puestos de trabajo y el organigrama, el siguiente paso en su plan de negocios es la elaboración de un cuadro donde describa la duración del contrato, salarios y jornada laboral.

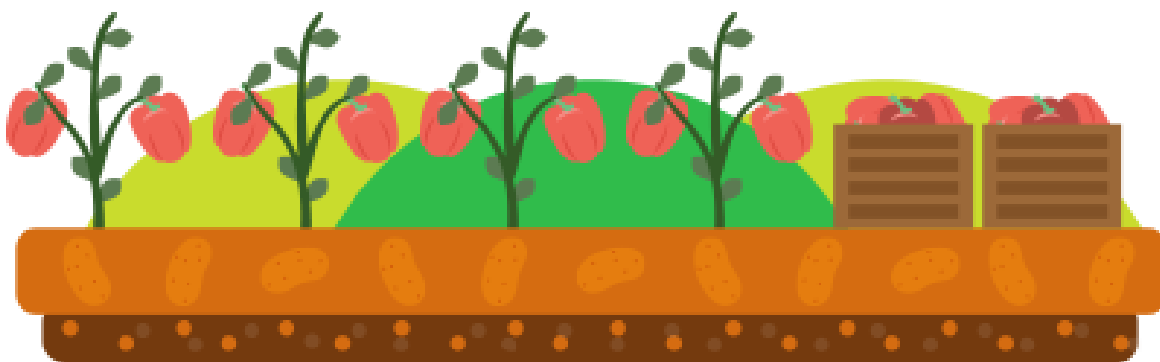
Las diferentes especificaciones para la selección de personal quedan reflejadas en la siguiente tabla:

Nombre del puesto	Forma de contratación	Jornada Laboral	Horas al año	Salario bruto mensual
Apicultor (Emprendedor)	Tiempo indeterminado	Diurna	2,300	\$10,000.00
Ayudante	Tiempo determinado (capacitación inicial)	Diurna	1,900	\$ 5,000.00
Empacador		Mixta		

9.7

Proceso de producción

La **mano de obra** es uno de los principales recursos para la actividad, dado que debes poseer **conocimiento específico** sobre los productos, técnicas y tiempos de producción utilizados en el sector.



También debes analizar si vas a realizar todo un proceso de producción, o si vas a **subcontratar**, por ejemplo, para adquirir **materiales**, si vas a dedicarte a vender productos a base de miel de abeja, debes analizar si comprarás la miel a los apicultores y solo la **transformarás**, o es más factible para ti dedicarte a **todo el proceso** desde la producción de la miel. Independientemente de si se va a asumir el proceso de producción o de prestación del servicio, o de si éste será subcontratado, será necesario que conozcas y aportes ampliamente la información sobre cómo vas a realizar la producción y/o servicio.

Así, se definirán los siguientes aspectos:

Las características del producto o servicio y sus complementos: "la ingeniería de producto ".	El proceso de elaboración del producto o servicio.	La tecnología a aplicar, en caso de que la utilices.
---	---	---

- Con la relación al **proceso de elaboración del producto** o servicio es necesario desarrollar las siguientes cuestiones:
 - Describir las actividades requeridas para producir el bien o prestar el servicio.
 - Organizar las actividades de manera secuencial.
 - Si te es posible establece los tiempos requeridos para llevar a cabo cada una de las actividades.
- En cuanto a la **determinación de la tecnología** necesaria para elaborar el producto o servicio, es muy importante asegurar que el nivel de tecnología es adecuado al proyecto y analizar todas las tecnologías alternativas para poder seleccionar la más adecuada.

En la **elección de una tecnología** es necesario considerar los siguientes aspectos:

- ⊙ Facilidad para adquirir la tecnología.
- ⊙ Condiciones especiales para hacer uso de ella: patentes, acuerdos, etc.
- ⊙ Aspectos técnicos especiales (capacitación del personal, equipo, instalaciones, etc.).
- ⊙ Protección de la misma y riesgo de ser copiada.
- ⊙ Ritmo de innovación tecnológica en el ámbito empresarial en que se desarrolla nuestra actividad.
- ⊙ Capacidad financiera disponible.

Si la actividad empresarial se va a desarrollar en un sector donde la innovación tecnológica sucede rápidamente, evidentemente puede ser más interesante alquilar los medios productivos, que adquirirlos.

Ejemplo

La empresa Miel Flores se va a dedicar a la producción de miel, a empacarla y van a venderla por lo que su proceso de producción sería de la siguiente manera:

La empresa Miel Flores, sustenta su proceso en el servicio de la siguiente manera:

Instalar la colmena	Determina el mejor lugar para la colmena, terreno suficiente para albergar cómodamente a una colonia de abejas.
Conseguir las abejas	Atrapa un enjambre silvestre, es un enjambre de abejas que se encuentra lejos de su colmena, en la primavera suelen ser bastante dóciles conforme se preparan para formar una nueva colmena. Es el método más barato pero también el más peligroso.
Trabajar con las abejas	Empieza el proceso de criar abejas, se ponen en la colmena.
Proceso de producción de miel	Se abre y retira algunos de los marcos internos de la colmena para darle un vistazo al progreso de las abejas, en cuanto al desarrollo de la colmena y la producción de miel.
Extracción de miel	Corta con un cuchillo los panales que se encuentran en cada marco, conformados por hexágonos de miel, los cuales son comestibles, también se puede extraer con un centrifugador diseñado específicamente para separar la miel de los panales.
Post-cosecha	La miel para su venta debe ser lo más limpia posible y con buena calidad, por lo que en esta etapa se debe cuidar la temperatura y la humedad para evitar que se cristalice o fermente.
Envasado	Para envasarla primero se revisará que esté en buenas condiciones y se colocará en frascos de vidrio de 1 kg, ½ kg, y ¼ kg.

9.8

Subcontrataciones

Para algunas empresas, dependiendo de su giro, es fundamental en el momento de su creación que se opte por aquella **estructura de costos** que aporte una **mayor flexibilidad**.

Ello significa que la **subcontratación** puede ser una **buena solución**, puesto que, además de aportar una mayor flexibilidad a la estructura de costos de la empresa, permitirá al **nuevo empresario concentrarse en los aspectos del negocio** que sean **más importantes** para él.



La disyuntiva al tomar la decisión sobre qué partes del proceso productivo se deben desarrollar por la propia empresa, y **qué partes se pueden subcontratar**, depende en última instancia, de la situación particular de cada empresa.

En general, se considera que la **subcontratación es benéfica** para las empresas, porque permite **posponer las inversiones** hasta el momento en el que se reduzcan considerablemente los riesgos de que el proyecto no alcance el éxito.

Cuando analices los **gastos de subcontrataciones** debes tomar en cuenta tus **periodos de pagos y cobros** en caso de que sean necesarios en tu empresa, todo esto con la intención de que **preveas los posibles costos**.

Ejemplo

En la empresa Miel Flores se va a subcontratar un despacho contable, en cuanto a periodos de cobros y pagos serían todos a 30 días, por ejemplo, costos fijos de agua, luz, entre otros.

Para la empresa Miel Flores, las subcontrataciones necesarias para elaborar correctamente su actividad son las siguientes:

Actividad a subcontratar	Tareas a realizar por la subcontrata
Contable	De manera periódica se va a asegurar de que la administración y contabilidad de la empresa se esté llevando de manera adecuada y conforme a la ley.

La empresa Miel Flores estima que puede negociar los siguientes periodos de pago y cobros:

Periodos de pago y cobro (en días)			
Cobro		Pago	
Período medio	30	Período medio a proveedores	30
		Período medio de pago gastos e insumos	30
		Período medio de pago costos fijos	30

Notas:



"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político.
Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa"

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



Conclusiones

Los **recursos** que utiliza la empresa para desarrollar sus actividades y el alcance de sus objetivos pueden ser **tangibles e intangibles**.

Los **recursos humanos** pertenecen a los **recursos intangibles** ya que raramente figuran en el balance de la empresa. Los recursos humanos son de gran importancia porque van a **desarrollar y gestionar la empresa** y las que constituyen su elemento fundamental. Es de gran importancia realizar una buena **selección del equipo de trabajo**, es el que determinará el éxito o fracaso de la empresa.

Es importante realizar una buena **planificación de los recursos humanos** dentro de la empresa para que se cumplan de forma óptima los **objetivos** de la misma. Por otro lado, es transcendental realizar una **buena selección de los integrantes** así como estudiar la **complementariedad** entre ellos. Del mismo modo, definir el **reparto de cargos y tareas** que deben de cumplir para poder alcanzar de forma óptima las **metas de la empresa**.

A través del **organigrama** podremos planificar los recursos humanos en el que se representan las **funciones** relacionadas de forma **jerárquica**.

Finalmente, se debe llegar a un **acuerdo con el trabajador** y mantener claras sus **condiciones** respecto a su **contrato de trabajo, jornada laboral y salario a percibir**. En ciertos casos, puede ser **más conveniente** realizar **subcontrataciones** en algunas áreas o en **momentos concretos** de la actividad de la empresa.

10

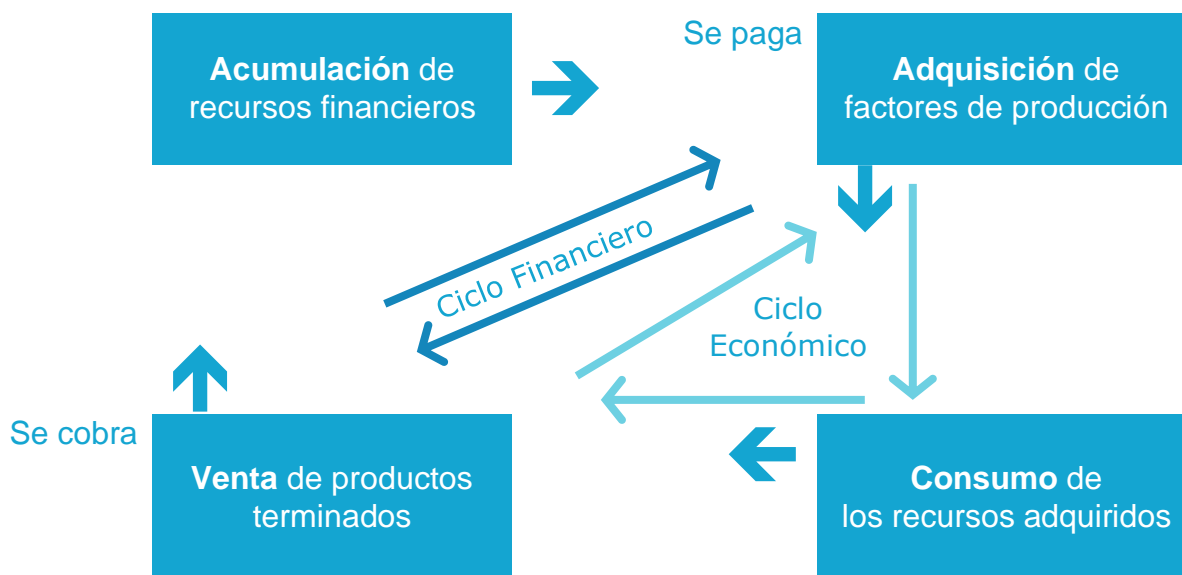
Ciclo de actividad de la empresa

Objetivo:

Conocer la definición de ciclo de actividades de la empresa e identificar este ciclo en su empresa.

La creación de una empresa supone la reunión de recursos tanto económicos como materiales, los cuales se destinan para la producción de bienes o servicios con el objetivo de desempeñar una actividad económica.

El ciclo de actividad define cuatro pasos que realizan las empresas para ofrecer sus productos o servicios a sus clientes:



Descripción del ciclo de actividad de la empresa

→ Acumulación

Se reúne una cantidad estimada de **recursos financieros** para desarrollar el proyecto. Estos recursos pueden ser **aportados** por el **emprendedor** o por **terceras personas**.



→ Adquisición

Se hace uso de los recursos financieros para **adquirir factores de producción**, los cuales pueden ser de dos tipos:



⦿ Bienes de consumo rápido

Consumo en un sólo ciclo de explotación: mercancías, materias primas, etc.

⦿ Bienes de consumo lento

Consumo en varios ciclos de explotación: vehículos, computadoras, etc.

→ Consumo

Puesta en marcha del proceso de producción, en donde se consumen los factores de producción adquiridos.



→ Venta

Venta de **los productos** o servicios fabricados con un excedente **adicional** a los costos: **la utilidad**.



Derivado del ciclo económico de la organización surge de manera paralela otro ciclo, llamado ciclo financiero que consiste en:



En la realidad el ciclo económico y financiero casi nunca coinciden en tiempo real, ya que es muy raro el sector en el que se vende y se cobra simultáneamente, o se compra y se paga de la misma manera. Incluso en esas empresas se va a producir una diferencia entre el pago de los bienes de consumo lento y su recuperación mediante el cobro de los productos o servicios vendidos. La importancia de la elaboración de un presupuesto radica en tal situación.

El plan económico-financiero constituye la parte numérica del plan de negocios y debe de contener la siguiente información, para la estimación de la viabilidad económica:

→ **Plan de inversiones iniciales**

Incluye el monto total a invertir, a partir de las **decisiones** sobre la estructura de la empresa.

→ **Fuentes financieras**

Incluye las fuentes de financiamiento existentes y futuras, es importante anexar los **costos** financieros de la deuda y los **plazos** de amortización de la misma.

→ **Estimación de ventas**

Incluye los niveles de venta que la empresa pretende generar en un determinado **tiempo**, por lo general se realiza de forma **anual**.

→ **Estimación de costos**

Incluye la clasificación de los costos (**variables o fijos**) para facilitar el análisis de algunos aspectos del punto de equilibrio de la organización.

→ **Estados de resultados**

Incluyen información útil para determinar las **ganancias o pérdidas** de la empresa según sea el caso en un periodo determinando.

→ **Punto de equilibrio**

Incluye información del momento en que los **costos son iguales a los ingresos** y el punto a partir del cual se comienzan a generar beneficios.

→ **Balances de situación previsionales**

Incluyen información sobre la situación **patrimonial** de la empresa (los bienes, derechos y obligaciones que tiene) durante el periodo de las previsiones.

→ **Estados de tesorería previsionales**

Incluyen información útil para interpretar los niveles de **rentabilidad, liquidez y endeudamiento** de la organización.

Conclusiones

El ciclo de actividad constituye un proceso de cuatro pasos que realizan las empresas para ofrecer sus productos o servicios a sus clientes.

Este ciclo de actividad se divide en dos. Por un lado, está el ciclo económico que se compone de la **adquisición** de factores de producción, el **consumo** de los recursos adquiridos y la **venta** de productos terminados. Por el otro lado, el ciclo financiero que se compone de la acumulación **de recursos financieros** debido a la **venta y adquisición** de productos. Ambos ciclos casi nunca coinciden en tiempo real, ya que es raro que se venda y se cobre simultáneamente. De ahí la importancia de elaboración de un presupuesto.

11

Plan general de contabilidad

Objetivo:

Aprender la composición del Plan General de Contabilidad; documento legal en el cual se fijan los procedimientos y métodos a seguir en el registro de la actividad económica de la empresa.



La elección de este tipo de Plan General Contable es **voluntaria**, aunque en la posibilidad de aplicarlo para pymes debe tomarse en cuenta el tamaño de la empresa, y la información financiera que puede aportar.

Si la pyme **supera ciertos límites** (por ejemplo: la suma total de los activos, o el importe neto de la cifra de negocios), la **ley puede obligarla a presentar sus cuentas anuales** mediante el modelo del plan.

El plan se estructura de la siguiente manera:

- | | | | |
|------------|---------------------|------------|-----------------------|
| → 1 | Financiación básica | → 2 | Actividad fija |
| → 3 | Existencias | → 4 | Acreedores y deudores |
| → 5 | Cuentas financieras | → 6 | Compras y gastos |
| → 7 | Ventas e ingresos | | |

Contabilidad: Sistema que permite identificar, medir y comunicar información económica para facilitar a los usuarios la toma de decisiones mediante su análisis y diagnóstico.

11.1

Principios básicos de contabilidad

La contabilidad, implica el control de todas las operaciones de la empresa: compra, venta, gastos, inversiones, etc. El responsable de llevar la contabilidad de la empresa debe registrar, analizar, clasificar y resumir dichas operaciones para elaborar el balance general de la empresa.

Destinatarios de la Información Contable

- La Dirección
- Propietarios
- Inversionistas
- Acreedores
- Personal de la empresa
- Clientes
- Instituciones gubernamentales

Existen algunos principios que rigen a la contabilidad en general, los cuales se enuncian a continuación:

→ Principio de equidad

Debido a que de la empresa se derivan diferentes intereses por terceros tanto de **trabajadores, prestamistas, proveedores, acreedores, clientes, como público en general**, los estados financieros deberán estar elaborados de manera clara; es decir, que la información pueda ser **fácil de entender** para cualquiera de las personas anteriormente mencionadas.

→ Principio de entidad contable

Es una unidad económica (empresa o negocio) que realiza actividades con el fin de obtener **beneficios monetarios**, y se encuentra constituida por **recursos humanos, recursos naturales y capital**; estos a su vez son coordinados por una gerencia para alcanzar objetivos. Cada empresa debe estar **registrada legalmente**.

→ Principio de bienes económicos

Son bienes **materiales e inmateriales** que poseen valor económico y por ende son susceptibles de ser **valuados en términos monetarios**.

→ Principio monetario

Es dar **valor al patrimonio** mediante la elección de un **tipo de moneda**, que por lo general es la que se encuentra en circulación dentro del país donde se ubica la empresa.

→ Principio de la empresa en marcha

Este principio señala cuando una operación o evento **debe ser o no registrada en la contabilidad**. Su objetivo es que cuando surja un problema **no implique** de manera inmediata el cierre de la empresa.

- ➔ **Principio del periodo de tiempo**
Es el **ciclo de operaciones en una empresa**, donde los estados financieros proporcionan un **resumen sobre resultados** obtenidos en un determinado ciclo.
- ➔ **Principio de devengo**
Este principio menciona que los **ingresos y gastos deben registrarse** exclusivamente en el **periodo al que corresponde**, sin importar que por alguna razón un cobro o pago, se realice en un diferente periodo.
- ➔ **Principios de realización**
Los resultados económicos se **evalúan** una vez que han sido realizados a través de **medios legales o comerciales**; de igual forma se **definen los riesgos** a los que se estaría expuesto.
- ➔ **Principios de prudencia**
Todos los **ingresos o beneficios, gastos o pérdidas** que obtenga la empresa se contabilizarán una vez hayan sido vencidos, es decir, **cuando realmente se hayan realizado** con origen en ese periodo.
- ➔ **Principios de objetividad**
Los cambios en **el activo, pasivo y capital contable** deben ser **registrados** tan pronto como sea posible de **forma imparcial**.
- ➔ **Principios de costo de adquisición**
Se contabilizarán por su precio de adquisición o costo de producción, es decir, a su **costo histórico**.
- ➔ **Principios de la importancia relativa**
La normativa contable contempla la no aplicación de algunos de estos principios si la actividad económica realizada no trae una consecuencia importante que sea significativa en el desempeño de la empresa.
- ➔ **Principios de uniformidad**
Una vez asentados los **criterios para la aplicación** de los principios contables, estos **deberán mantenerse** así siempre que no se modifiquen las circunstancias que propiciaron dicha elección.
- ➔ **Principios de exposición**
Se presentará el contenido de los estados financieros de manera entendible para todos los usuarios. De esta manera se puede realizar una interpretación certera de los datos reflejados.

Conclusiones

El Plan General de Contabilidad, es el documento en el que se **fijan los procedimientos y métodos** a seguir en el registro de la **actividad económica** de la empresa.

La contabilidad implica el **control de todas las operaciones** de la empresa.

Existen algunos **principios que rigen la contabilidad** en general, los cuales se deben cumplir por la empresa.



12

Presupuestos y control presupuestario

Objetivo:

Comprender cómo se realiza el presupuesto contable de una empresa y de qué manera se realiza el proceso de control de dicho presupuesto, para la obtención de un buen rendimiento.

12.1

Presupuesto

Presupuesto: Cuantificación total de las actividades que se piensa realizar en un determinado periodo de tiempo.

Las principales funciones para planificar un presupuesto son:

- **Cuantificar** lo esperado
- **Medir, analizar y controlar** los resultados
- **Fijar** objetivos
- **Autorizar** acciones
- **Pensar** con antelación
- **Coordinar** actividades
- **Evitar** algunos “sustos previsibles” →

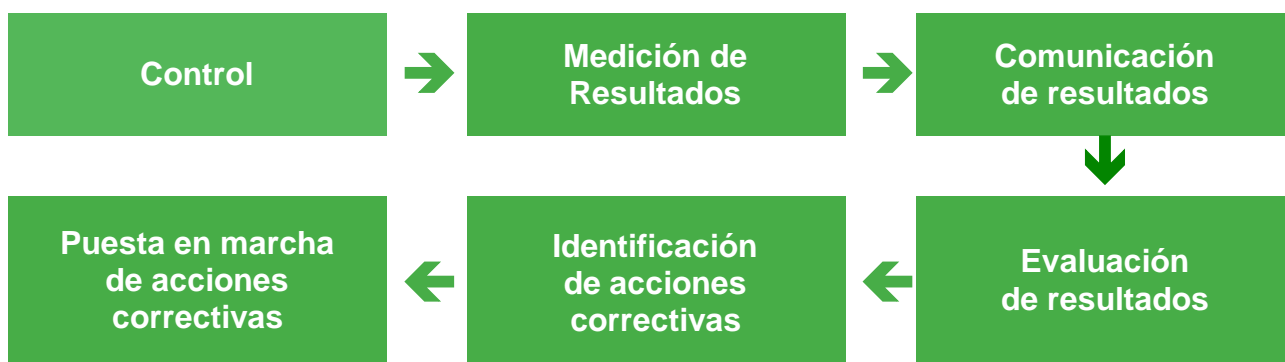
12.2

Control Presupuestario

Control presupuestario: Proceso que permite verificar el desempeño de las distintas áreas o funciones de una organización, mediante la comparación de los rendimientos proyectado y los obtenidos.

Es responsabilidad del emprendedor **definir y llevar** a cabo las acciones necesarias para asegurar que se alcancen los **objetivos planteados**. Resulta de gran utilidad que el emprendedor cuente con un **control financiero**, ya que este le permitirá tener **información contable** de gran utilidad para **evaluar la capacidad** de la organización, para **pagar sus deudas** y disponer de capital para **solventar su actividad económica**.

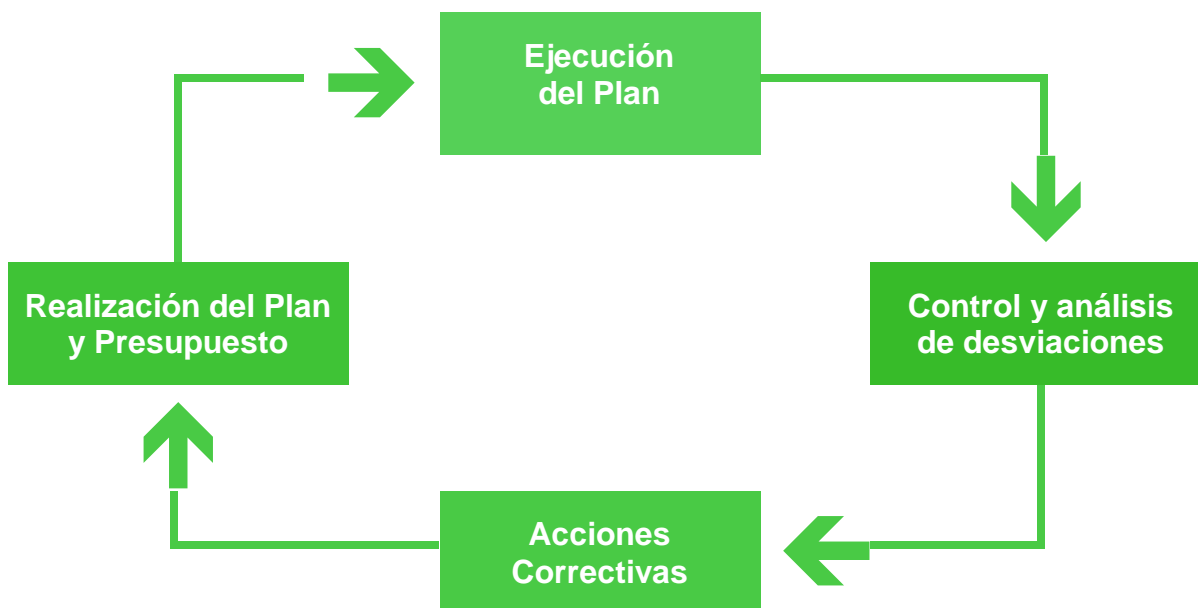
Proceso de control



Desarrollo del proceso de control

- El control consiste en seleccionar una variable para evaluar su eficiencia.
- Medir los resultados obtenidos en relación a los objetivos planteados.
- Comunicar los resultados obtenidos a los responsables de cada área.
- Evaluación de las diferencias y determinaciones de las mismas.
- Identificación de acciones correctivas para mejorar la gestión de la empresa.
- Selección y puesta en marcha de las acciones correctivas.

Esquema grafico del control del presupuesto



Niveles de participación en el Control de Gestión

En el proceso de control de gestión deberían estar **implicados todos los niveles de la empresa**, sin embargo, algunas empresas **delimitan responsabilidades** como se puede observar en la siguiente tabla:

Nivel Jerárquico	Esfuerzos dedicados a	
Alta Dirección	Planificación y control	
Dirección Funcional		Otras actividades
Jefe de Departamento		

Responsabilidades del emprendedor respecto del proceso de control

- ➔ Aprobación del diseño del sistema de control de la empresa.
- ➔ Control de los resultados globales, prestando atención a los temas con sentido de urgencia.
- ➔ Integrar los resultados de control, formulando los nuevos planes y definir las políticas futuras.

Notas:

12.2.1

Diseño de la estructura de control

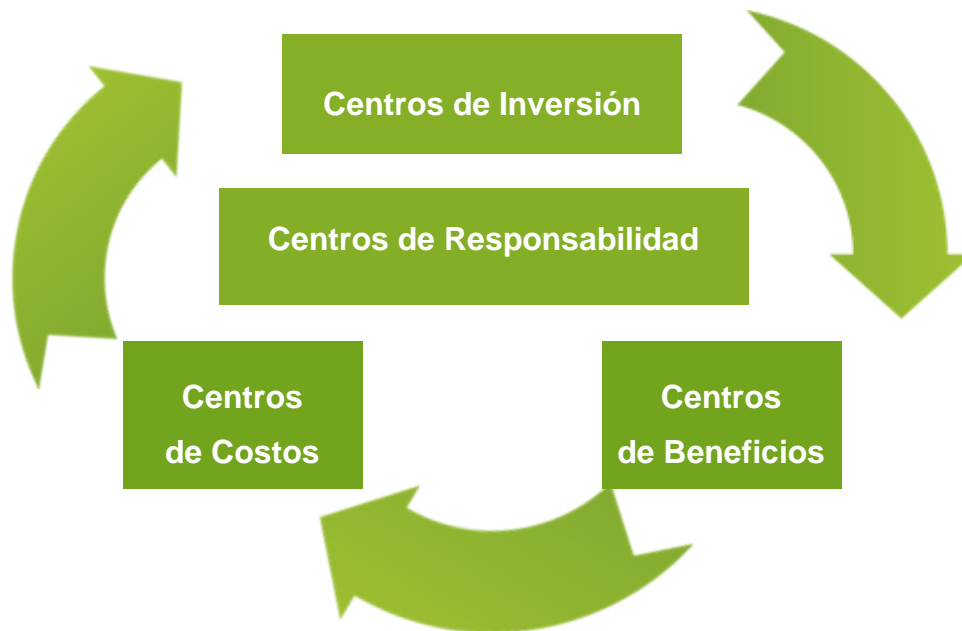
Se deberá diseñar un sistema de control que sea **coherente con la estrategia y la estructura de la empresa**, para asegurar su funcionamiento y que los resultados obtenidos sean consistentes con los objetivos planteados.



Formas de estructura



Diseño de la estructura de control por centros de responsabilidad



Notas:

Descripción de los centros de responsabilidades

→ Centros de inversión

El responsable controla totalmente o parcialmente las variables que permiten y condicionan la **rentabilidad de la empresa**.

→ Centros de beneficios

El responsable controla totalmente o parcialmente, aquellas variables relacionadas a los **costos** y a las **ventas** que contribuyen a la obtención de un beneficio. Este tipo de centros pueden ser de dos tipos: los que influyen en los costos de producción y los que no.

→ Centro de costos

El responsable controla únicamente la cantidad y/o el **costo de los recursos consumidos**, los cuales pueden ser de dos tipos:

⊙ Centro de costos operativos

Este tipo de costos son aquellos que están relacionados directamente con los **niveles de producción** y los **recursos consumidos**.

⊙ Centro de costos discrecionales

En este tipo de centro se pueden medir los **recursos consumidos sin existir relación directa con el resultado obtenido**.

Limitantes del control de gestión

→ El entorno social, económico, ambiental, etc.

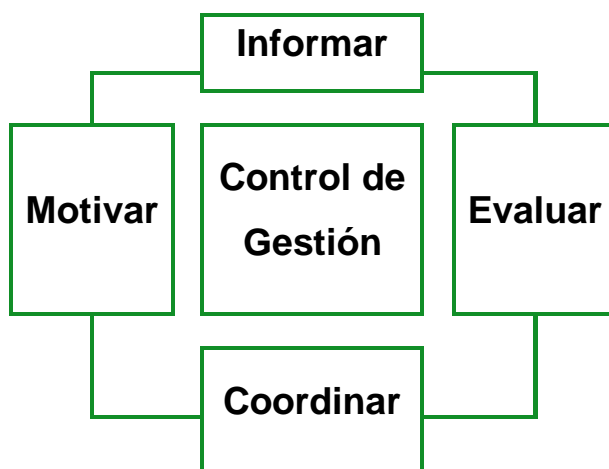
→ La estructura de la empresa

→ Los objetivos de la empresa

→ La filosofía de la empresa

→ El tamaño de la empresa

Fines del control de gestión



Conclusiones

El presupuesto cuantifica el **total de las actividades** que se prevén realizar en un determinado **periodo de tiempo**. Existen diversas **funciones a seguir** para planificar el presupuesto.

El control de presupuestos es el proceso que permite **verificar** el **desempeño** de las distintas áreas o funciones de una organización, mediante la **comparación de los rendimientos proyectados y los obtenidos**. Para poder realizar el control presupuestario se debe seguir un **proceso de control**. En dicho proceso deberían estar implicados **todos los niveles** de la empresa.

El **emprendedor** deberá asumir ciertas **responsabilidades** con respecto al proceso de control, como es el **diseño de la estructura de control**, realizar una descripción de los **centros de responsabilidades**, respetar los **límites del control** de gestión y el fin por el que se elabora dicho control.

13

¿Cuál es la inversión que se requiere?

Objetivo:

Realizar su Plan de inversiones el cual le permitirá identificar todos los recursos que necesita para iniciar sus actividades.

El **primer paso** que debe de hacer el emprendedor para realizar el plan económico - financiero es iniciar la **estimación de inversiones iniciales**. Para ello deberá de evaluar las **necesidades reales de infraestructuras** que pueda llegar a tener la empresa cuando esté en funcionamiento, además deberá de realizar la **estimación de la cuota de mercado** que desea alcanzar con los niveles de venta previstos, aunado a otros aspectos que ayuden a definir la dimensión de la empresa.

13.1

Plan de inversiones

El objetivo de las inversiones, es facilitar a la empresa el desarrollar sus actividades comerciales y operativas.

Las principales inversiones a las que la nueva empresa, en su caso, deberá hacer frente son las siguientes:

↙	↓	↘
Inversiones corrientes	Inversiones no corrientes	Inversiones diferidas

Resulta de gran importancia que el emprendedor considere a todos estos tipos de inversiones como un conjunto de **necesidades de financiación**. Las cuales deben de ser las **mínimas necesarias**.

Podemos dividir ese conjunto de necesidades de financiación en tres grupos:

- ➔ **Necesidades financieras corrientes o circulantes**
Son las que se recuperan en **un solo ciclo** de explotación y pueden ser financiadas con **dinero que se recupera a corto plazo**.
- ➔ **Necesidades financieras no corrientes o fijas**
Normalmente son las que tardan **varios ciclos** de explotación en ser recuperadas, por lo tanto, deben de ser financiadas con **dinero que se recupere a largo plazo**.
- ➔ **Necesidades financieras diferidas**
Son las que pagan de **forma** anticipada y no se recuperan.

13.1.1

Inversiones de activos corrientes o circulantes

Entendemos como inversiones corrientes a **todos los gastos** que la empresa realiza para **poner en marcha la producción** de lo que va a ofertar al mercado, además de **efectivo en caja disponible** para realizar las operaciones de la empresa.

El cálculo de este tipo de inversiones resulta un poco más complejo para el emprendedor, es por eso que necesita establecer con claridad **cómo va a desarrollar tal proceso** y responder los siguientes cuestionamientos:

- ➔ ¿Cuánto piensa vender y fabricar?
- ➔ ¿Cuáles son los insumos requeridos para llevar a cabo la producción?
- ➔ ¿Cuánto piensa que tardará en poner a la venta sus productos?
- ➔ ¿Cuánto espera tardar en cobrar sus ventas a los clientes?
- ➔ ¿Qué cantidad de efectivo en caja tendrá para solventar los gastos de operación?

En este sentido, tenemos que tomar en cuenta la capacidad de producción de la empresa y sus gastos de operación (sueldos, pago de imprevistos, servicios básicos, etc.).

13.1.2

Inversiones de activos no corrientes o fijos

Las inversiones no corrientes son todas aquellas **adquisiciones** que realiza el emprendedor con el fin **de generar la producción de un bien o servicio**, dentro de estas inversiones pueden incluirse la **adquisición de predios** (terrenos o locales comerciales), **máquinaria y equipo, vehículos, material de oficina** y algunas **instalaciones** (agua, electricidad, internet). Una de las características de este tipo de inversiones es que **pierden su valor con el paso del tiempo** a excepción de los terrenos.

Es común que al emprendedor le resulte más sencillo realizar el cálculo de las **inversiones fijas** a la hora de estimar costos. El proceso es sumamente sencillo:

- **A** Establecer si se cuenta o no con un predio (terreno, local comercial)
- **B** Definir con claridad los procedimientos y tecnología que necesita para llevar a cabo el proceso de producción (maquinaria y equipo).
- **C** Realizar una estimación de los costos de las inversiones fijas.

13.1.3

Inversiones diferidas

Son **inversiones intangibles**, por lo tanto, no **sufren ningún tipo de depreciación** ya que son **derechos y/o servicios** adquiridos para llevar a cabo la implementación del proyecto, por ejemplo, el pago de patentes, marcas, pago de rentas por adelantado, pago de estudios de mercado etc.

13.1.4

Consideraciones sobre el plan de inversiones

El emprendedor debe de considerar que para **atender de forma eficiente** un segmento de mercado, algunas veces es necesario **realizar inversiones o instalaciones adicionales** a las previstas (de infraestructura, tecnología, etc.), que se adecuen a las necesidades de tal segmento, y de no hacerlo u optar por alternativas que supongan un menor costo puede significar la pérdida total o parcial de estos clientes.

Con el fin de **optimizar** la obtención de **recursos financieros**, es importante para el emprendedor **temporalizar** adecuadamente la **política de inversiones**, de forma que vaya invirtiendo sólo cuando lo necesite y esté cumpliendo sus objetivos cuantitativos.

Así pues, para desarrollar el plan de inversiones es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ➔ Analizar cuáles son los recursos necesarios para desarrollar la actividad y cuantificar su costo.
- ➔ Estimar la vida útil de los bienes y calcular su depreciación.
- ➔ Estimar el importe de constitución (notarios, registros, etc.) y de primer establecimiento de la empresa (estudios técnicos, posible estudio de mercado, etc.).
- ➔ Incorporar las compras iniciales de mercadotecnia y de materias primas.
- ➔ Evaluar la posible necesidad de financiación a corto plazo y largo plazo.

Ejemplo

Luis decide crear una empresa dedicada al cultivo de chile jalapeño, para ello ha contemplado la instalación de un tipo de agricultura protegida que permite obtener rendimientos mayores por hectárea. En el siguiente cuadro se muestran cada uno de los montos que conforman su plan de inversión:

INVERSIONES INICIALES CULTIVO DE CHILE JALAPEÑO	
	MONTO
<i>Activos corrientes</i>	
<i>Efectivo en caja y depósito en instituciones de crédito</i>	\$ 40,000.00
<i>Inventarios</i>	
<i>De materias primas</i>	\$ 67,280.00
<i>Activos no corrientes</i>	
<i>Terrenos</i>	\$ 600,000.00
<i>Construcciones</i>	\$ 797,848.00
<i>Maquinaria y equipo</i>	\$ 17,705.08
<i>Mobiliario y equipo de oficina</i>	\$ 13,676.40
<i>Computadoras y equipos de impresión</i>	\$ 12,180.00
<i>Equipo de transporte</i>	\$ 70,760.00
Total de inversiones	\$1,619,449.48

Conclusiones

Las **inversiones** son los medios con los cuales la **empresa se va a apoyar** para realizar su actividad comercial y sin los cuales no podría existir.

Las principales inversiones a las que la empresa deberá hacer frente son las **inversiones corrientes y no corrientes**, las cuales son consideradas como un conjunto de **necesidades de financiación**. Éstas necesidades se dividen en inversiones de **activos no corrientes**, las cuales son todas aquellas **adquisiciones** que realiza el emprendedor con el fin de **generar la producción** de un bien o servicio; y las inversiones de **activos corrientes**, están compuestas por **todos los gastos** que la empresa realiza para **poner en marcha la producción** de lo que va a ofertar.

Finalmente, el emprendedor debe de considerar que para **atender de forma eficiente** un segmento de mercado, algunas veces es necesario **realizar inversiones** o colocar instalaciones adicionales a las previstas (de infraestructura, tecnología, etc.), que se adecuen a las necesidades de tal segmento, de no hacerlo u optar por alternativas que supongan un menor costo podría significar la pérdida total o parcial de estos clientes.

14

¿Cómo puedo financiar mi actividad?

Objetivo:

Describir las distintas fuentes de financiamiento de las cuales el emprendedor puede valerse para poner en marcha su empresa.

Como ya hemos analizado, una empresa necesita de inversiones para poder iniciar sus actividades, pero aún nos falta saber el **tipo de recursos** con los que vamos a **financiar nuestra actividad**.

14.1

Recursos Financieros

Los recursos financieros que necesita el emprendedor para desarrollar su plan de negocio **pueden ser aportados por él mismo** o no, también pueden provenir de **prestamistas externos** como bancos o proveedores, y en algunos casos **instituciones gubernamentales**, este tipo de recursos deben de ser suficientes para afrontar:

- ➔ Inversiones **corrientes y no corrientes**
- ➔ Posibles **pérdidas** por el plan de negocio
- ➔ Posibles **imprevistos** del plan de negocio

En general representan los recursos monetarios para desarrollar alguna actividad comercial, se clasifican de la siguiente manera:

➔ **Fondos propios**

Son los recursos que aporta **el emprendedor** y contribuyen a la construcción del capital de la empresa.

➔ **Subvenciones de capital**

Son las aportaciones concedidas por la **administración pública** para adquisición de algún bien.

➔ **Préstamos a largo plazo**

Este tipo de recurso se tiene que devolver en un **plazo superior a un año y medio**.

➔ **Préstamos a corto plazo**

El plazo para devolver este tipo de recursos es **inferior a un año y medio**.

14.2

Recursos Financieros

En numerosas ocasiones hemos hecho referencia del conjunto de **recursos económicos** que constituyen el **valor de la empresa**, pero es necesario realizar un análisis a detalle de tal composición, **en especial del pasivo**. En este apartado conoceremos las **fuentes de financiación** a las que puede acceder el emprendedor para llevar a cabo su plan de negocios.

Las fuentes de financiación se pueden clasificar de acuerdo a su procedencia:

Financiación interna o fondos propios	Financiación externa
Son los recursos financieros que aporta el emprendedor.	Son los recursos financieros que la empresa obtiene de agentes ajenos a la empresa

Este tipo de clasificación resulta de gran importancia ya que pone de **manifiesto**, la **capacidad de la empresa** para sostenerse por sí misma, si fuera el caso. De lo contrario, manifiesta la necesidad de **recurrir a terceros** para obtener los recursos financieros que necesita.

14.2.1

Recursos propios

Son aquellos recursos aportados por el propietario y se clasifican de acuerdo a su procedencia:

➔ Aportados

Este tipo de recursos proceden del interior de la empresa, son aportados por los propietarios como, el capital, terrenos, locales comerciales, maquinaria, equipos de transporte, etc.

➔ Generados

Son los recursos que genera la propia empresa fruto de su actividad y son de dos tipos:



De enriquecimiento

Son los que incrementan el patrimonio de la empresa, como las reservas.

De mantenimiento

Este tipo de recursos mantienen el valor patrimonial de los activos mediante la depreciación.

Realizar una adecuada política de autofinanciación trae múltiples ventajas para la empresa:

- Son fuentes de financiación que no tienen un costo financiero explícito.
- Proporcionan autonomía financiera e independencia, puesto que reduce los pasivos a devolver.
- Proporciona mayor solvencia económica.
- Contribuye a la capitalización de la empresa.

Este tipo de aportaciones son de gran importancia para las pequeñas y medianas empresas, debido a que la mayoría de ellas tiene dificultades para obtener recursos financieros a largo plazo y la autofinanciación es una gran alternativa.

14.2.2

Recursos externos

Los recursos externos son los que la empresa obtiene de agentes foráneos para desarrollar la idea de negocio, este tipo de recursos se clasifican en:

**Recursos
a largo plazo**

**Recursos
a corto plazo**

14.2.2.1

Recursos a largo plazo

Los créditos y préstamos son recursos solicitados por la empresa a una **entidad financiera**, en este acuerdo la empresa se compromete al pago periódico de **intereses** sobre las cantidades dispuestas, y a la devolución del capital al finalizar el plazo del contrato pactado.

La diferencia fundamental entre préstamos y créditos:

Crédito	Préstamo
Paga interés solo el capital efectivamente dispuesto.	Paga interés por la totalidad del préstamo, se utilice el capital o no.

El emprendedor debe de considerar algunos términos al momento de solicitar un préstamo:

- ➔ El plazo de amortización.
- ➔ Los intereses que tenemos que pagar por la obtención de un préstamo.
- ➔ Las comisiones, que van en función del importe del préstamo o crédito.
- ➔ Las cuotas de depreciación que representan la devolución del capital.

A continuación, se mencionan las ventajas y desventajas presentes al momento de solicitar un crédito:

Ventajas de contar con un crédito

- ➔ Tener un crédito bancario te da beneficios para obtener fondos hasta una cierta cantidad, a cambio de intereses y comisiones, con una fecha límite en que debe devolverse. Durante el plazo acordado, el acreditado puede hacer uso o no del crédito a su conveniencia.
- ➔ La única obligación que tienes es la de reembolsar la totalidad concedida al finalizar el contrato de crédito, por lo que no es obligatorio hacer frente a pagos periódicos intermedios, al margen de que sea habitual la existencia de un calendario de amortización del principal.
- ➔ Existe la posibilidad de que en algunos casos pueda pactarse su renovación automática, sin necesidad de iniciar un nuevo proceso de negociación.

Desventajas de los créditos

- ➔ Por lo regular los intereses que se aplican son superiores a los que se emplean con las operaciones de préstamo.
- ➔ La tramitación es complicada. Es necesaria la aprobación de la operación por un comité de la entidad financiera, así como la aportación de garantías adicionales en la mayor parte de los casos.

Interés y su clasificación

Interés: cantidad adicional de capital que la empresa debe de **pagar por solicitar un préstamo** a una entidad financiera, en relación al **monto y el tiempo** que transcurra el préstamo hasta su liquidación.

El emprendedor debe tener en cuenta la **tasa de interés** con la que le fue concedido un crédito o un préstamo para la financiación de su proyecto, a continuación, se presentan los mecanismos de cálculo:

➔ Interés simple

Este tipo de interés se calcula siempre sobre el capital inicial sin la capitalización de los intereses, suele ser utilizado por particulares y no las entidades financieras (bancos) debido a su poca productividad.

Fórmula de cálculo

$$I = C * i * t$$

Donde:

I = Valor del interés

C = Capital inicial

i = Tasa de interés (porcentaje %)

t = Tiempo

Ejemplo

Del préstamo inicial que Luis pidió a una institución bancaria, \$129,556.00 pesos corresponden a un préstamo a corto plazo que se destinará para comprar los insumos necesarios para poner en marcha su proyecto productivo, la tasa de interés con la que le fue otorgado el préstamo fue del 10% anual prestado por 18 meses.

Para realizar el cálculo, el tiempo debe estar en la misma unidad en la que se presenta el periodo de la tasa de interés, en este caso como la tasa es anual, los 18 meses los convertiremos a 1.5 años, y queda de la siguiente forma:

$$I = C * i * t$$

$$I = (\$129,556.00) * (10\%) * (1.5)$$

$$I = 19,433.00 \text{ pesos}$$

Luis tendrá que pagar al final del periodo \$19,433.00 pesos por concepto de interés más el capital inicial del préstamo, pagando el monto total de \$148,989.00 pesos.

➔ Interés compuesto

Este tipo de interés capitaliza los intereses generados al finalizar un periodo, es decir, los intereses se van sumando al capital inicial al finalizar cada periodo (meses) y sobre el resultado de esta suma se van a recalcular los intereses, este tipo de interés es utilizado en el sistema financiero debido a la posible reinversión del interés que realiza el prestamista.

Fórmula de cálculo

$$S = P(1 + I)^n$$

Donde:

S = Valor futuro del préstamo

P = Valor presente del préstamo

I = Tasa de interés (%)

n = Tiempo de liquidación del préstamo

Ejemplo

Supongamos que Luis pide un préstamo de \$615,391.00 pesos a una institución bancaria de su comunidad con una tasa de interés del 10% por un plazo para liquidarlo de 4 años, el desea saber cuánto va a pagar en total por tal préstamo.

Cálculo del valor futuro del préstamo:

$$S = P(1 + I)^n$$

$$S = \$615,391.00(1 + 0.10)^4$$

$$S = \$615,391(1.4641)$$

$$S = \$900,994.00 \text{ pesos}$$

En caso de que Luis desee saber cuánto pagaría exactamente de interés, se realiza la siguiente operación:

$$S - P = \text{Total de interés pagado}$$

$$\$900,994.00 \text{ Pesos} - \$615,391.00 \text{ pesos} = \$285,603.00 \text{ pesos.}$$

Luis estaría pagando a la entidad financiera \$285,603.00 pesos por concepto de intereses.

En cuanto al tipo de interés, es importante resaltar la necesidad de considerar la TAE y no el tipo de interés nominal.

➔ **Tasa Anual Efectiva (TAE).**

Es el cálculo que realiza la entidad financiera y está representada por el tipo de interés, las distintas comisiones (de apertura, de estudio, etc.) y el plazo de liquidación; que puede ser mensual o trimestral, fundamentalmente.

➔ **Interés nominal**

Esta tasa de interés generalmente está referida anualmente y es fraccionada en distintos periodos según sea el caso, por ejemplo, una tasa nominal de 30% anual fraccionada en trimestre representa un interés cada trimestre de 7.5%.

14.2.2.2

Recursos a corto plazo

Son aquellos medios financieros con un plazo de exigibilidad igual o inferior a un año y medio, se dividen en dos:

Fuentes ajenas a corto plazo sin costo	Fuentes ajenas a corto plazo, negociadas o con costo
Contempla a los proveedores, acreedores y los anticipos de clientes.	Se incluyen los créditos y préstamos a corto plazo.

Por medio del financiamiento a través de los préstamos a corto y largo plazo, la empresa puede disponer de recursos para llevar a cabo operaciones. Es importante tomar en cuenta que cada uno contempla características que diferencian a uno de otro. A continuación, se señalan cada una de ellas:

Préstamos a corto y largo plazo

Similitudes	Diferencias
Aportados por terceras personas ajenas a la propiedad de la empresa.	Los préstamos a corto plazo contemplan un periodo menor a un año y medio, por el contrario los préstamos a largo plazo son superiores a este tiempo
Son negociados a cambio del pago de un determinado interés con fecha de devolución.	Generalmente los préstamos a largo plazo se utilizan para financiar activos no corrientes.

14.3

Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento designan a la empresa el conjunto de recursos monetarios para realizar las inversiones que considere necesarias. Tal financiamiento representa un endeudamiento para la organización, especialmente en las primeras fases del proyecto, y en ocasiones con costos financieros muy elevados. El emprendedor necesita estimar sus necesidades de financiamiento, considerando siempre utilizar las mínimas requeridas.

Fuentes financieras:

- ➔ Fondos propios
- ➔ Operaciones de arrendamiento
- ➔ Préstamos bancarios
- ➔ Subvenciones

14.3.1

Productos financieros bancarios

Cuenta de crédito

Es una cuenta corriente que tiene autorizado un **límite de disposición de capital** por un **tiempo determinado** y se documenta en una **Póliza de Crédito**. Este tipo de herramienta es utilizada por empresas que desean financiar sus **activos circulantes a corto plazo y largo plazo**.

→ Ventajas

- ⊙ Admite cargos/abonos, uso del talonario y domiciliación de recibos.
- ⊙ Liquidez total e inmediata del saldo o límite establecido.
- ⊙ Sólo se pagan intereses por la cantidad realmente dispuesta
- ⊙ Existe la posibilidad de obtener una rentabilidad si el saldo de la misma es favorable al cliente.

→ Desventajas

- ⊙ Se paga una comisión por no pagar en el tiempo estipulado
- ⊙ Existen gastos por la renovación de la póliza.
- ⊙ En el momento de amortización de la póliza, el costo de desembolso puede ser elevado.

Línea de descuento

Son instrumentos de **pago de corto plazo** que consisten en un **adelanto del monto** de los documentos a negociar, el banco cobra un **interés** que va en función del plazo de vencimiento del pago y la garantía de pago. Estos instrumentos financieros son materializados en **pagarés y letras de cambio**.

→ Ventajas

- ⊙ Permite establecer el equilibrio en el flujo de la tesorería, debido a que estos instrumentos son destinados a la financiación del activo circulante, lo que permite la obtención de los pagos por ventas a crédito.
- ⊙ El costo proviene de dos elementos:
 - ⊙ Los tipos de interés.
 - ⊙ Comisiones:
 - ◆ Comisión por documento
 - ◆ Gastos de intervención y corretaje

→ Desventajas

- ⊙ Existe la posibilidad de que algunos de los documentos que se entregan para que se anticipe el dinero, no sea admitido. El servicio comprende el cobro de los recibos y el estudio del riesgo de impago.
- ⊙ En caso de impago, el recibo se devuelve, con los correspondientes gastos.
- ⊙ Según la línea pactada, las comisiones pueden parecer numerosas y con un costo elevado.

Préstamo personal

Acto en el que una **entidad financiera pone a disposición** de una persona física o moral (empresa), cierta cantidad de capital con un **límite determinado**. En este acto, el titular del préstamo se compromete al **pago periódico** de tal préstamo.

→ Ventajas

- **Agilidad y comodidad**
Requiere menos trámites que otros sistemas de financiación, etc.
- **Flexibilidad**
Existen diferentes alternativas en cuanto a cuotas, plazos e importes.
- **Accesibilidad**
Permiten acceder a determinados bienes de consumo, a los que sería más complicado acceder de otra forma (contado, etc.).

→ Desventajas

- El tipo de interés es más alto que en otros sistemas de financiación.
- Este tipo de préstamos suelen ser a corto plazo a diferencia que los préstamos hipotecarios.
- Implican gastos, principalmente en el momento de la constitución, es decir, las comisiones de estudio, apertura, corretaje, más amortización y cancelación anticipada, modificación contractual y reclamación de posiciones deudoras.

Préstamo hipotecario

Sistema de financiación a largo plazo, en el cual el titular del préstamo pone como garantía la hipoteca de un inmueble, y en caso del incumplimiento de sus obligaciones este bien inmueble formará parte de la entidad financiera.

→ Ventajas

- El titular del préstamo puede elegir el tipo de interés con el que se calculará el préstamo:
 - *Tipo de interés fijo*
 - *Tipo de interés variable:*
Tipo de referencia + diferencial.
 - *Tipo de interés mixto*
Los primeros años a un tipo fijo y el resto a un tipo variable (tipo referencia + diferencial).
- El titular tiene poder de elección de tipo de cuota a pagar.
 - *Cuota fija*
La cuota a pagar siempre es la misma, lo que varía en función de los tipos de interés es el tiempo durante el cual se está pagando esa cuota.
 - *Cuota revisable*
El plazo es fijo, y la evolución de los tipos de interés influye sobre la cuota a pagar.
- Existe una amplia oferta en el sector, por lo que las condiciones son muy competitivas.

→ Desventajas

- El plazo de liquidación está en función a la modalidad de pago elegida.
- Tiene una serie de costos adicionales (por ley), que no aparecen en otros préstamos.
- La tramitación es más lenta que en otros productos de financiación.

Pagarés de empresas financieras

Es un documento legal en el que una persona (física o moral) se compromete al pago una cantidad de dinero a otra persona (física o moral) en determinado tiempo. Este tipo de instrumentos financieros son negociables a corto plazo.

→ Ventajas

- Los plazos de emisión varían, suelen oscilar entre los 3 y los 18 meses.
- La prima de riesgo afecta a la rentabilidad, los inversores le piden un diferencial sobre la rentabilidad de los pagarés.

→ Desventajas

- En caso de que el titular del pagaré quisiera liquidar la deuda antes del tiempo estimado, puede existir una comisión que pagar por la cancelación del documento.
- Este tipo de documentos representan más riesgo de recuperación de capital, debido a que no se encuentran adheridos a los fondos de garantía de depósito ni de inversión.
- Este documento cuenta con baja liquidez.

Notas:



*"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político.
Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa"*

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



Avaless

Es un contrato por el que una **tercera persona** (física o moral) **garantiza** ante la entidad financiera el **cumplimiento** de determinadas obligaciones contraídas por el titular del préstamo.

→ Ventajas

- Satisface la necesidad de respaldo que tienen determinadas personas físicas/jurídicas.
- La vigencia finaliza al momento que el acreedor realice el pago del préstamo.

→ Desventajas

- La comisión por riesgo es calculada según la cuantía de la obligación principal y de las subsidiarias. Dado que el aval no se cancela hasta que no se presenta documentación acreditativa del pago de las obligaciones, la comisión se puede prolongar en el tiempo.
- El costo puede variar en función de la valoración que se haga de las obligaciones.

Notas:

Modalidades

→ **Pre avales**

Es el paso previo a la operación financiera en el que el avalista se compromete a otorgar el aval definitivo el día que se formalice la operación financiera.

→ **Avales técnicos**

Este tipo de avales no representa una obligación directa para el avalista, pero responden positivamente ante el compromiso que el cliente contrae, generalmente, este tipo de avales son Organismos Públicos, que realizan su participación en concursos y subastas, ejecución de obras y suministros, entre otros.

→ **Avales económicos**

Garantizan la realización del pago diferido de una deuda.

→ **Comerciales**

Responden al pago aplazado en compra-venta de cualquier clase de bienes, fraccionamientos de pago, sumas entregadas anticipadamente, etc.

→ **Financieros**

Consiste generalmente en avales en letras financieras o en pólizas de crédito o préstamo.

Otros productos financieros

Arrendamiento financiero

Contrato mercantil de arrendamiento de bienes, durante un período determinado de tiempo a cambio de un pago periódico.

Al final de este período, el arrendatario tiene tres opciones:

- ➔ Devolver los bienes al arrendador.
- ➔ Adquirir los bienes por el valor al final de su vida útil.
- ➔ Formalizar un nuevo contrato de arrendamiento.

➔ Ventajas

- Financiación del 100% de la inversión.
- **Elección del bien**
Tanto el bien como el proveedor del mismo lo elige el arrendatario.
- **Ventajas fiscales**
Las cuotas son fiscalmente deducibles, y permiten el aplazamiento del pago de impuestos.
- **Flexibilidad en el plazo**
Adaptable a la rentabilidad del bien y a la vida útil del mismo.
- Equipamiento sin inmovilización de fondos.

➔ Desventajas

- En caso de cancelación los costos pueden ser muy elevados.
- No se puede realizar sobre:
 - Bienes no identificables.
 - Bienes que se incorporan a un inmueble.

Factoraje

Es una fórmula de administración y financiación, basada en la cesión de facturas: la empresa cede el crédito comercial de sus clientes a un "factor", que se encarga de la gestión y cobro, a cambio de una contraprestación consistente en una comisión por los servicios administrativos y de intereses por la financiación (anticipo del compromiso de pago de sus clientes).

Clasificación

→ Con recurso

- El proveedor queda como responsable ante el deudor a responder por el pago de los derechos de crédito transmitidos a la empresa de factoraje financiero.

→ Sin recurso

- Cuando es la empresa de factoraje quien asume el riesgo por impago del cliente/deudor y no puede actuar contra él en caso de que no pueda pagar.

Notas:



*"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político.
Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa"*

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



Arrendamiento

Es una modalidad de alquiler a largo plazo de activos fijos, a cambio del pago de una cuota mensual fija y durante el tiempo estipulado en un contrato.

El contrato estipula algunos aspectos como:

➔ **Titularidad**

Puede ser cualquier persona (física o moral), sin discriminación alguna entre particulares, empresarios o profesionales

➔ **Costos**

El cálculo de la cuota mensual se realiza considerando los siguientes factores:

- El mantenimiento que el arrendador debe pagar al fabricante, suministrador o taller oficial por el servicio técnico.
- La prima que paga a la compañía de seguros.
- La amortización de los equipos (costo-valor residual), a las tasas de interés del momento de la firma del contrato.
- El costo de administración.

➔ **Pago de la cuota mensual, esta se compone de dos conceptos:**

- El importe del alquiler.
- IVA vigente en el momento de cada prestación de los servicios.

➔ **Plazo; la duración del contrato está en relación con:**

- La vida útil del bien
- El grado de uso
- Existen unos límites estandarizados por el mercado: entre 18 meses (mínimo) y 60 meses (máximo)

➔ Ventajas

- ⦿ Facilita el uso del bien sin transferencia de la propiedad.
- ⦿ Facilita el servicio técnico o mantenimiento.
- ⦿ Incluye seguro de riesgo que incluye: averías y equipos sustitutivos para el proceso de mantenimiento o reparación.

➔ Desventajas

- ⦿ Supone un costo mensual elevado, al incluir el mantenimiento y un seguro a todo riesgo. La cancelación anticipada también supone un alto costo en concepto de comisiones.
- ⦿ No existe valor residual: si se quiere adquirir el bien habrá que hacerlo al precio del mercado (de segunda mano).

Conformación de pagos

Es un servicio **administrativo-financiero** por el cual una empresa encarga a una entidad financiera todos los aspectos relativos a la **gestión del pago de las facturas** (conformadas por la empresa) de sus proveedores por suministro de mercancías o prestación de servicios, en las condiciones que se indiquen.

➔ Ventajas

- ⦿ Mejora la negociación con los proveedores.
- ⦿ Simplifica la transferencia de capital, eliminando el trabajo administrativo de la empresa.
- ⦿ Facilita el pago de los bienes vendidos o adquiridos mediante el pago, transferencia electrónica, etc.

➔ Desventajas

- ⦿ Una de las desventajas en utilizar esta herramienta es que al proveedor le resulte complicado lidiar con la entidad financiera, y por esta razón termine con las relaciones comerciales con la empresa.

Préstamos participativos

Este tipo de préstamos generalmente son concedidos por **entidades financieras** a **empresas de grandes dimensiones**, o **instituciones gubernamentales** que por su volumen se reparten entre diversas instituciones financieras que asumen parte de las **obligaciones que incluye el préstamo**.

→ Ventajas

- ⦿ La entidad financiera cobra un interés variable que va en función a los beneficios de la empresa.
- ⦿ Para el prestamista el cobro de interés, representa un ingreso.
- ⦿ No incrementa el índice de endeudamiento ni riesgo financiero.

→ Desventajas

- ⦿ Incertidumbre en costo real de préstamo, debido a que está ligado a la evolución financiera de la empresa.
- ⦿ Si la evolución financiera de empresa receptora del préstamo no es favorable, el tipo de interés será más alto.

14.3.2

Negociación bancaria

Proceso de acercamiento entre una entidad financiera y la empresa, con el objetivo de negociar las condiciones de pago del préstamo y mantener las relaciones comerciales y financieras.

En el proceso de búsqueda de recursos financieros el emprendedor suele tener muchos cuestionamientos acerca del **número de fuentes de financiación** que debe consultar. En respuesta a este cuestionamiento, a continuación, se hace mención de las principales ventajas que trae el trabajar con pocas o muchas entidades financieras:

➔ **Ventajas de trabajar con pocas entidades financieras**

- Mayor facilidad para llevar a cabo la administración financiera.
- Reducción de los errores en la contabilización y movimientos de fondos.
- Disminución en el pago de comisiones.
- Disminución de costos de transferencia de capital entre bancos.
- Mayor coordinación entre los sistemas tecnológicos de ambas partes.

➔ **Ventajas de trabajar con muchas entidades financieras**

- Comparación de las ofertas del mercado.
- Mayor posibilidad de acceder a un mayor número de servicios.
- Ampliación de las alternativas para conseguir la financiación.
- Se abarca todo el ámbito geográfico en que opera la empresa.

Debido a la **extensa oferta comercial** de las instituciones bancarias en el mercado, el emprendedor se ve envuelto en un conflicto de no saber a qué banco acercarse para solicitar un préstamo, a continuación, se presentan algunas **recomendaciones para elegir** una institución financiera.

- ➔ Tener conocimiento de las necesidades de financiación de tu empresa.
- ➔ Hacer un análisis comparativo de las alternativas de financiación existentes.
- ➔ Examinar los beneficios de cada una de las entidades financieras.
- ➔ Evaluar las tasas de interés y las tarifas de cada una de las instituciones bancarias.
- ➔ Evaluar la ubicación geográfica de cada una de las entidades financieras y elegir la que se adapte mejor al área geográfica de actuación de su negocio.
- ➔ Solicitar soluciones fáciles y efectivas ante las emergencias e incidencias que puedan surgir.
- ➔ Solicitar agentes que representen a la entidad financiera a la altura de las necesidades de la empresa.

Tras haber **elegido el número**, y seleccionado el **tipo de entidades financieras** con las que mantendrá relación, el emprendedor entrará de lleno en la **negociación de las condiciones** que regirán esa relación entre las dos partes.

14.3.3

Fuentes de financiación en México

Elegir una fuente de financiación es en ocasiones un problema pues en el mercado existen distintas instituciones públicas y privadas, para lo cual presentaremos algunos ejemplos de entidades privadas en las que el emprendedor puede solicitar un préstamo en México.

Institución bancaria	Monto	Tasa	Años	Destino
BANREGIO	Hasta \$125,000	39%	3 años	Capital de trabajo y activo fijo
Afirme Crédito simple Pyme	De \$50,000 hasta \$1,500,000	18%	3 años para capital de trabajo y 5 años para activo fijo	Capital de trabajo
Santander Crédito simple RIF	Hasta \$300,000 negocios nuevos	Tasa fija	3 años	Capital de trabajo
Banco Azteca (empresario Azteca)	Desde \$12,000 hasta \$500,000	3% mensual	13 a 100 semanas	Capital de trabajo y activo fijo
Banamex Crédito simple Pymes	Desde \$75,000 hasta \$4,500,000	Desde 11%	12 a 4 años	Activo fijo
Mifel	Desde \$1,000,000 hasta 19 millones	16%	Hasta 4 años	Capital de trabajo y activo fijo
Banorte Crediactivo	Desde \$100,000 hasta 20 millones	13%	Hasta 10 años	Capital de trabajo y activo fijo
Multiva	Desde \$500,000 hasta 10 millones	12%	Hasta 10 años	Capital de trabajo y activo fijo
Bancomer	Desde \$50,000 hasta 15 millones	16%	Hasta 5 años	Capital de trabajo y activo fijo
HSBC Crédito simple Negocios	Hasta \$5,000,000	13%	Hasta 5 años	Capital de trabajo y activo fijo
Crédito Joven	Desde \$50,000 hasta \$150,000	10%	Hasta 4 años	Nuevos proyectos

Ejemplo

Luis cuenta con un ahorro de \$242,114.00 pesos, además cuenta con un terreno para llevar a cabo las actividades de cultivo. El emprendedor decide aportar el efectivo y el bien inmueble para la realización del proyecto.

De igual forma decide pedir dos préstamos adicionales al banco local, para comprar lo necesario para poner en marcha su proyecto. El primero de \$615,390.80 pesos por un plazo de 4 años (largo plazo) y el segundo por \$129,55.96 pesos a 18 meses (corto plazo). Luis está utilizando financiación interna y externa para el progreso de su negocio.

FINANCIACIÓN	
CONCEPTO	INICIAL
Fondos propios	
Terrenos	\$ 600,000.00
Efectivo	\$ 242,114.00
Financiación externa	
Préstamos largo plazo	\$ 615,390.80
Plazo en años	4 años
Tipo de Interés	10%
Préstamos corto plazo	\$ 129,555.96
Plazo en meses	18 meses
Tipo de Interés	10 %
Proveedores por compra de inventarios	\$ 32,388.99

Conclusiones

Los **recursos financieros** que necesita el emprendedor para desarrollar su plan de negocio pueden ser **aportados por él mismo** o pueden provenir de **prestamistas externos (bancos o proveedores)**. Dichos recursos deben ser suficientes para afrontar:

- ➔ Inversiones corrientes y no corrientes.
- ➔ Pérdidas por el plan de negocio.
- ➔ Imprevistos del plan de negocio.

Dentro de los **recursos externos** existen **dos tipos** de recursos, préstamos a corto y largo plazo, los cuales son concedidos por terceras personas ajenas a la propiedad de la empresa. Este tipo de préstamos cuentan con una **tasa de interés** y una fecha de liquidación, en el caso de los préstamos a **largo plazo** son superiores a un año y medio y los de **corto plazo** son inferiores a este.

Finalmente, existen una variedad **de productos financieros bancarios** los cuales permiten escoger el que mejor se **adapte a las necesidades** de tu empresa.

15

¿Cuáles son los ingresos estimados?

Objetivo:

Determinar el nivel de producción que se debe alcanzar para cumplir con el objetivo de ventas y ver distintos métodos con los que podremos estimar éstas, así como los criterios que debe seguir la gerencia del departamento de ventas para realizar su gestión.

Las previsiones de venta son un **elemento fundamental** del plan económico-financiero, las cuales nos ayudan a **determinar el nivel de producción** y los **recursos necesarios** para llevar a cabo dicho proceso; de esta forma podemos conocer las **utilidades de la empresa**.

15.1

Previsión de ventas

La elaboración de este plan requiere el **compromiso total** del emprendedor, ya que de alguna manera de esto dependerá la **credibilidad de su proyecto**. Por otra parte, la elaboración del plan de ventas no asegura el éxito de alcanzar el número de ventas y beneficios planteados, la responsabilidad recae en gran medida en la **fuerza de ventas** de la empresa.

Para elaborar un plan de ventas integral se deben tomar en cuenta varios aspectos:

- La gama de productos o servicios a ofrecer.
- El segmento de mercado que se piensa atender.
- La competencia con la que se cuenta.
- La estrategia de precios que se piensa establecer.
- El canal o canales de distribución ideales para ser utilizados en función del producto o servicio a ofrecer.

Como se puede observar, la elaboración del **plan de ventas** debe de incluir una clara **definición del mercado total, el mercado objetivo y el porcentaje** (cuota) de mercado que se espera alcanzar.

Por otro lado, el **volumen de venta** nos ayuda a conocer las posibilidades de **crecimiento** que tiene la empresa en el mercado; es decir, el grado de **posicionamiento** que se puede alcanzar en algún sector en específico.

Para calcular el volumen de ventas esperadas, resulta útil **investigar otras empresas similares** a las del proyecto y analizar el **nivel de ventas anuales**. Otra forma de abordar este análisis es detectar **cuál es el público objetivo** de la empresa, y elaborar un **estudio de mercado** a través de encuestas dirigidas a este público o mediante otros medios. Esto nos permitirá hacer las **estimaciones** sobre la cifra de ventas en unidades o en **cifra de facturación** de la empresa.

Existen varios métodos para estimar los ingresos de una empresa, a continuación se enuncian los más utilizados:

15.1.1

Promedio simple

Este método parte de **datos históricos** como mínimo teniendo tres datos, para obtener el pronóstico del siguiente periodo.

Fórmula

$$\text{Promedio} = \frac{\text{Sumatoria de datos históricos}}{\text{Número de datos}}$$

Ejemplo

Un ganadero quiere conocer el pronóstico de ventas del mes de diciembre, sus datos históricos son:

Mes	Ventas	Mes	Ventas
1	\$ 12,000.00	7	\$ 6,000.00
2	\$ 14,000.00	8	\$ 9,000.00
3	\$ 10,000.00	9	\$ 3,000.00
4	\$ 8,000.00	10	\$ 4,000.00
5	\$ 12,000.00	11	\$ 5,000.00
6	\$ 10,000.00	12	¿..?

$$\text{Pronóstico} = \frac{12,000+14,000+10,000+8,000+12,000+10,000...}{/11} = 8455$$

Como resultado tenemos que la empresa pronostica unas ventas de \$8,455 años para el último mes del año.

15.1.2

Promedio móvil

Este método se utiliza cuando se quiere dar mayor peso a los **últimos datos obtenidos**, para obtener la previsión de varios periodos posteriores.

Fórmula

$$\text{Promedio móvil} = \frac{\text{Ventas del periodo presente} + \text{ventas del periodo anterior} \dots}{\text{Número de periodos}}$$

Ejemplo

Un ganadero presenta los siguientes datos:

Mes	Ventas		Mes	Ventas
1	\$ 12,000.00		7	\$ 6,000.00
2	\$ 14,000.00		8	\$ 9,000.00
3	\$ 10,000.00		9	\$ 3,000.00
4	\$ 8,000.00		10	\$ 4,000.00
5	\$ 12,000.00		11	\$ 5,000.00
6	\$ 10,000.00		12	\$ 8,455.00

Teniendo en cuenta los datos anteriores se debe calcular un pronóstico con el método de promedio móvil:

1 Un periodo de 3 meses
(a partir del tercer mes)

2 Un periodo de 6 meses
(a partir del sexto mes)

Para el pronóstico con un periodo de 3 meses, deberemos comenzar a partir del tercer mes, es decir tomar en cuenta, las ventas del mes 1,2 y 3

$$\text{Mes 4} = \frac{12,000+14,000+10,000}{3} = 12,000$$

Para el mes 5 utilizamos la misma metodología tomamos los tres meses anteriores al mes 5, los cuales serían 2,3 y 4

$$\text{Mes 5} = \frac{14,000+10,000+8,000}{3} = 10,667$$

Para el pronóstico con un periodo de 6 meses debemos comenzar a partir del sexto mes, es decir tomar en cuenta las ventas del mes 1,2,3,4,5 y 6

$$\text{Mes 7} = \frac{12,000+14,000+10,000+8,000+12,000+10,000}{6} = 12,000$$

Para el mes 8 utilizamos la misma metodología, tomamos los seis meses anteriores al mes 8, los cuales son 2,3,4,5,6 y 7

$$\text{Mes 8} = \frac{14,000+10,000+8,000+12,000+10,000+6,000}{6} = 11,500$$

Mes	Ventas	Pronóstico 3 meses	Pronóstico 6 meses
1	\$ 12,000.00		
2	\$ 14,000.00		
3	\$ 10,000.00		
4	\$ 8,000.00	\$ 12,000.00	
5	\$ 12,000.00	\$ 10,666.67	
6	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	
7	\$ 6,000.00	\$ 10,000.00	\$ 12,000.00
8	\$ 9,000.00	\$ 9,333.33	\$ 11,500.00
9	\$ 3,000.00	\$ 9,333.33	\$ 9,666.67
10	\$ 4,000.00	\$ 6,000.00	\$ 8,666.67
11	\$ 5,000.00	\$ 5,333.33	\$ 8,166.67
12	\$ 8,455.00	\$ 4,000.00	\$ 7,575.76

15.1.3

Promedio móvil ponderado

Este método es una **variación** del promedio **móvil simple**, la diferencia que debemos saber es que, en el promedio móvil simple, todos los datos tienen el mismo peso (misma importancia), mientras que en el método de promedio móvil ponderado **podemos dar distinto peso (importancia) a los datos**, usualmente se le da un mayor peso al dato más reciente, es importante mencionar que la ponderación que demos a los **datos históricos debe sumar 100%**.

Fórmula

$$\text{Promedio móvil} = \frac{\text{Ventas del periodo presente} + \text{ventas del periodo anterior...}}{\text{Número de periodos}}$$

Ejemplo

Mes	Ventas		Mes	Ventas
1	\$ 12,000.00		7	\$ 6,000.00
2	\$ 14,000.00		8	\$ 9,000.00
3	\$ 10,000.00		9	\$ 3,000.00
4	\$ 8,000.00		10	\$ 4,000.00
5	\$ 12,000.00		11	\$ 5,000.00
6	\$ 10,000.00		12	¿...?

15.1.4

Método de mínimos cuadrados

Este método nos sirve para proyectar ventas futuras con información de ventas pasadas.

Fórmula de cálculo

$Y = a + b(x)$ $b = \frac{N(\sum xy) - \sum x (\sum y)}{N(\sum x^2) - (\sum x)^2}$ $a = \frac{\sum y - b \sum x}{N}$	<p>Donde:</p> <p>N = Periodo de tiempo</p> <p>Σ = sumatoria</p>
--	--

Ejemplo

Una empresa dedicada al cultivo de chile jalapeño desea saber cuántas unidades debe vender el próximo año, la empresa tiene información contable de las unidades que ha vendido en los últimos cuatro años:

PREVISIÓN DE VENTAS DEL CULTIVO DE CHILE JALAPEÑO

	Año	Cantidad de unidades vendidas	Cálculos algebraicos		
	X	Y	X ²	Y ²	(X)(Y)
	1	82500	1	6806250000	82500
	2	84150	4	7081222500	168300
	3	85833	9	7367303889	257499
	4	87550	16	7665002500	350200
Total	10	340033	30	28919778889	858499

Remplazo de fórmula

$$b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2} \quad b = \frac{4 (858,499) - 10 (340,033)}{4 (30) - (10)^2}$$

$$b = \frac{3,433,996 - 3,400,330}{120 - 100}$$

$$b = \frac{33,666}{20}$$

$$b = 1,683.3$$

Sustitución de “b” en “a”:

$$a = \frac{\Sigma y - b \Sigma x}{N}$$

$$a = \frac{340033 - 1683.3 (10)}{4}$$

$$a = \frac{340033 - 16833}{4}$$

$$a = \frac{323,200}{4}$$

$$a = 80,800$$

Para determinar la cantidad de unidades que venderá para el año 5 será:

$$y = a + b (x)$$

$$y = 80,800 + 1683 (5)$$

$$y = 80,800 + 8416.5$$

$$y = 89,217$$

Mientras tanto el crecimiento está dado por:

$$c = \frac{b (n)}{\Sigma y}$$

$$c = \frac{1,683.3(4)}{340033}$$

$$c = \frac{6,733.2}{340033}$$

$$c = 2 \%$$

15.1.5

Criterios de la gerencia del departamento de ventas

La determinación de este modelo cuenta sólo con los **criterios del gerente de ventas**, estos criterios para **incrementar el volumen** de venta proceden del **análisis de los factores** que afectan a la empresa de forma **interna y externa**:

- ➔ Estadísticas de venta de la empresa.
- ➔ Políticas de la alta gerencia a seguir.
- ➔ Capacidad para atender las ventas solicitadas por el mercado.
- ➔ El entorno económico.

Este tipo de incrementos generalmente son calculados en porcentajes de las ventas del último mes, semestre o año.

Ejemplo

El gerente de “Cultivo de chile” estima incrementar la venta de jalapeño en un 5% más que el año anterior. El año anterior la empresa registró una venta de \$1,402,500 pesos, entoces el próximo año se estima vender:

Fórmula de cálculo

*$Ventas\ estimadas = Ventas\ anteriores * (1 + Incremento\ porcentual)$*

*$Ventas\ estimadas = \$1,402,500\ pesos * (1 + 5\%)$*

*$Ventas\ estimadas = \$1,402,500\ pesos * (1.05)$*

$Ventas\ estimadas = \$1,472,625\ pesos$

El incremento del nivel de ventas será \$70,125 pesos más que el año anterior.

Conclusiones

Las previsiones de ventas son el documento del **plan económico financiero** que nos ayuda a determinar el **nivel de producción** y los **recursos necesarios** para llevar a cabo tal proceso.

Para la realización de este tipo de previsiones existen varios métodos:

- ➔ Promedio simple
- ➔ Promedio móvil
- ➔ Promedio móvil ponderado
- ➔ Método de mínimos cuadrados.
- ➔ Criterios de gerencia del departamento de ventas:
 - ⊙ Estadística de ventas.
 - ⊙ Políticas de alta gerencia.
 - ⊙ Capacidad para atender las ventas solicitadas.
 - ⊙ El entorno económico.

Gracias a éstos métodos y criterios, podremos **calcular de forma adecuada los ingresos de la empresa.**

16

¿Cuáles son los gastos estimados?

Objetivo:

Identificar y clasificar los distintos tipos de costos para llevar una correcta administración de estos.

16.1

Estimación de costos

Una vez realizadas las estimaciones de inversión y ventas, se pueden **calcular los gastos**, pues se conocen las **unidades a producir** y los **recursos necesarios** para llevar a cabo el funcionamiento de la empresa.

El emprendedor debe de contemplar **todos los gastos** que realice por pequeños que parezcan. Existen diferentes criterios para la clasificación de los costos de acuerdo a su **procedencia**:

16.1.1

Costos variables

Asociados al nivel de producción de algún bien o servicio, en primera instancia se considera todo lo relacionado al **consumo de inventarios**, por ejemplo: las **materias primas y embalaje**. Posteriormente se consideran otros gastos e insumos como los **gastos de comercialización, distribución, producción, mano de obra variable** entre otros.

Ejemplo

La empresa de Cultivo de chile incurrió en los siguientes gastos:

ESTIMACIÓN DEL COSTO VARIABLES CULTIVO DE CHILE JALAPEÑO	
	Importe
<i>Consumo de inventarios</i>	
<i>Materias primas (Chile jalapeño)</i>	\$ 247,500.00
<i>Otros gastos e insumos</i>	
<i>Gastos directos de producción</i>	\$ 5,000.00
<i>Gastos directos de comercialización (comisiones)</i>	\$ 0.00
<i>Gastos directos de distribución</i>	\$ 17,300.00
<i>Mano de obra variable (importe total)</i>	\$ 54,600.00
<i>Otros gastos variables</i>	\$ 0.00
Total de gastos variables	\$ 324,400.00

→ Costo variable unitario

El costo variable unitario es la sumatoria de todos los componentes que le dan forma al producto terminado en una expresión mínima. El procedimiento es sumamente sencillo, se divide el costo variable total de un periodo de tiempo entre el volumen de producción de ese mismo periodo. La representación algebraica es la siguiente:

$$CVU = \frac{CVT}{Q}$$

Donde:
CVU = Costo Variable Unitario
CVT = Costo Variable total
Q = Cantidad o volumen de producción.

Ejemplo

Luis necesita saber el costo unitario de su producto.
La cantidad de producción anual es de: 82,500 Kilos.

$$CVU = \frac{CVT}{Q}$$

$$CVU = \frac{\$ 324,400.00 \text{ pesos}}{82,500 \text{ Kilogramos}}$$

$$CVU = \$3.93 \text{ pesos/kilogramo}$$

El costo variable por kilogramo de chile jalapeño es de \$ 3.93 pesos.

16.1.2

Costos fijos

Son aquellos gastos que **no dependen del volumen** de actividad comercial, manteniéndose **constantes**, es decir, representan el **mismo gasto** a pesar de la variación del número de unidades producidas.

A continuación, se presenta un listado de los costos fijos más comunes:

- Los sueldos y salarios
- El alquiler del local
- El agua, la luz y el teléfono
- Los gastos de mantenimiento
- El material de oficina
- Los gastos de publicidad
- Los seguros

Notas:

Ejemplo

Luis realizó el cálculo de sus costos fijos (gastos de operación):

PREVISIÓN DE LOS COSTOS FIJOS DEL CULTIVO DE CHILE JALAPEÑO	
	Importe
Mantenimiento	\$ 900.00
Gastos por renta	\$ 0.00
Publicidad	\$ 5,000.00
Seguros	\$ 5,600.00
Agua	\$ 10,800.00
Electricidad	\$ 3,120.00
Telefonía e internet	\$ 4,560.00
Servicios contadores y similares	\$ 12,000.00
Otros costos fijos	\$ 0.00
Total de gastos de operación	\$ 41,980.00
Sueldos y salarios	\$ 330,720.00
Total costos fijos	\$ 372,700.00

Además, dentro de este mismo apartado se consideran los gastos de depreciación y los gastos financieros de la empresa.

Otros costos fijos	Importe
Depreciación	\$ 89,885.00
Gastos financieros	\$ 69,996.00
Total otros costos	\$ 159,881.00

De acuerdo al listado anterior de cada uno de los gastos fijos de la empresa, la totalidad asciende a:

$$\text{Total costos fijos} = CF_1 + CF_2 + CF_3 + CF_n$$

$$\text{Total costos fijos} = \$ 41,980 + \$ 330,720 + \$ 159,881$$

$$\text{Total de costos fijos: } \$ 532,581.00 \text{ pesos}$$

➔ Costo fijo unitario

El costo fijo unitario indica los gastos que se realizan de forma permanente por unidad.

$$CFU = \frac{TFC}{Q}$$

Donde:

CFU = Costo Fijo Unitario

TCF = Totalidad Costos Fijos

Q = Cantidad

Ejemplo

Luis ya cuenta con información contable valiosa, pero ahora quiere saber cuál es el costo fijo unitario.

$$CFU = \frac{TFC}{Q}$$

$$CFU = \frac{\$ 532,581.00 \text{ pesos}}{82,500 \text{ kilogramos}}$$

$$CVU = \$ 6.46 \text{ pesos/kilogramos}$$

De acuerdo a la información obtenida, el emprendedor puede calcular el costo total (contemplando costos fijos y variables) con la siguiente formula:

$$\text{Costo Total} = CV + CF$$

$$\text{Costo Total} = \$ 324,400.00 + \$ 532,581.00$$

$$\text{Costo Total} = \$ 856,981.00 \text{ pesos}$$

Conclusiones

En este apartado el emprendedor fue capaz de reconocer la **importancia de contabilizar todos los gastos** en los que incurriría para la puesta en marcha de una actividad en específico.

Uno de los criterios más utilizados para la clasificación de costos es **identificar su relación con el nivel de ventas**. Por un lado, los **costos variables** son aquellos que van en función del **volumen de actividad** comercial. Es decir, **son todos los gastos** que se encuentran directamente **relacionados con la producción** de la empresa.

Por otro lado, los **costos fijos** son aquellos que **no dependen del volumen** de actividad comercial y **se mantienen constantes** independientemente del número de unidades producidas.

Gracias a la utilización de este criterio y la clasificación de los costos podremos **estimar** de forma apropiada **cuánto le cuesta** a la empresa llevar a cabo todo el **proceso del bien o servicio** que pretende ofrecer.

17

Previsión de mis estados financieros

Objetivo:

Aprender cómo se determinan las diferentes razones financieras y cuál es la interpretación que éstas tienen para poder tomar decisiones en su empresa.

Los estados financieros son **distintos informes** que nos ayudan a conocer las **condiciones económicas** de la empresa de una forma **resumida, coherente y precisa**, estos estados son, **balance general, estado de resultados y flujo de efectivo**.

17.1

Balance de la situación de la empresa

El **balance de situación o balance general** es un estado financiero que refleja los activos, pasivos y capital de una empresa en un tiempo determinado.

A continuación, te mostramos las partes que integran un **Balance General** clasificándose en 3 grupos.

ACTIVO		PASIVO
Activo corriente	—	Pasivo a corto plazo
Activo no corriente	—	Pasivo a largo plazo
Diferido		CAPITAL CONTABLE

El **Activo es igual a la suma del **Pasivo** más el **Capital Contable***

En cuanto al orden de las cuentas de cada grupo (activo y pasivo):

→ Cuentas del activo

Se ordenan de **mayor a menor liquidez**, es decir en primer orden van los bienes con mayor facilidad de convertirlos en dinero, por ejemplo, el **dinero en caja es más líquido** que el terreno en donde se encuentra establecida la organización.

→ Cuentas del pasivo

En este caso las cuentas se ordenan de acuerdo al grado de exigibilidad. Un elemento será más exigible cuanto menor sea el plazo en el que vence y, por tanto, debe devolverse.

Notas:

Ahora definiremos cada uno de los conceptos anteriores.

Activo

De manera general, el activo, se refiere al **conjunto de bienes** (terrenos, maquinaria, transporte, etc.), **derechos** (pago de marcas, rentas por anticipado, entre otros) o **recursos** (dinero en efectivo, ya sea en caja o bancos) que una empresa posee. Los activos **se ordenan de mayor a menor liquidez**, es decir, en primer orden van los bienes con **mayor facilidad de generar dinero**, por ejemplo, el **dinero en caja es más líquido** que el terreno en donde se encuentra establecida la empresa. Por lo tanto, cada uno de tus activos debe estar clasificado en alguno de los siguientes 3 apartados.



→ Activo Corriente

Es todo aquello que se convierten fácilmente en dinero en un plazo menor a un año, o bien, al momento del cierre del ejercicio.

Algunos ejemplos son:

- ⊙ **Efectivo en caja o bancos**
Dinero disponible o en cuentas de banco.
- ⊙ **Cuentas y documentos por cobrar**
cuentas que tus clientes te deben.
- ⊙ **Inventarios de mercancía**
Mercancía que se tiene en almacén.
- ⊙ **Otros activos circulantes**

→ **Activo no corriente**

Son inversiones que no pueden hacerse líquidas de forma sencilla en el corto plazo y que **son útiles para el funcionamiento de la empresa**, por lo que **no suelen ser objeto de venta** por parte de la compañía. Sólo hasta que se encuentran en malas condiciones o se desgastan (esto aplica para bienes que se desgastan con el tiempo como maquinaria, equipo, herramienta, equipo de oficina equipo de cómputo e impresión etc.) se determina si deben venderse o cambiarse. Las partidas de balance más comunes en el activo fijo son:

- ⊙ **Terreno**
Es el valor que tiene el terreno donde se ubica o ubicará la empresa.
- ⊙ **Construcciones**
Se refiere a la construcción o remodelación del lugar donde se llevará a cabo la actividad, por ejemplo, un local, edificio etc.
- ⊙ **Maquinaria y equipo**
Son las máquinas y herramientas que utiliza la empresa para realizar sus actividades.
- ⊙ **Mobiliario y equipos de oficina**
Engloba todos los muebles (escritorio, mesas, sillas, estantes etc) que sirven para acondicionar una oficina.
- ⊙ **Computadoras y equipo de impresión**
- ⊙ **Equipo de transporte**
Automóvil, camioneta o algún medio de transporte que utilice la empresa.
- ⊙ **Otros activos fijos**
Cualquier otro bien que no entre en algunas de las cuentas anteriores.

→ Diferido

Son los gastos **pagados por anticipado**, por lo cual, la empresa tiene derecho a recibir un servicio, por ejemplo:

- ⊙ **Patentes y marcas**
Registros de marca ante el IMPI y patentes de productos exclusivos de la empresa.
- ⊙ **Gastos para iniciar el funcionamiento de la empresa**
Por ejemplo: registro de la misma, pagos en administraciones públicas.
- ⊙ **Pago de estudios de mercado**
- ⊙ Compra de algún **software o programa** para llevar a cabo alguna actividad en la empresa.
- ⊙ **Depósitos en garantías**
Depósitos que piden algunas empresas como las de agua o luz para que nos puedan brindar servicios.
- ⊙ **Primas de seguros adelantados**
Seguros que se pagan por adelantado como los de un auto (sólo si el seguro se paga de contado).
- ⊙ **Rentas anticipadas**
Pagos que se realizan al momento de rentar una bodega o algún bien.

Notas:

Pasivo

Representan el conjunto de **obligaciones de la empresa**, es decir, son **deudas** que debe de cubrir la empresa en algún **intervalo de tiempo** lo que representa una **disminución de recursos económicos**, dividiéndose en pasivo a **corto plazo** y pasivo a **largo plazo**.

→ Pasivo a Corto Plazo

Son las obligaciones que la empresa debe cumplir **en menos de 18 meses**.

Las partidas más comunes en este apartado son:

- ⊙ **Préstamos a corto plazo**
Por lo general son créditos a bancos.
- ⊙ **Proveedores**
Son deudas que contrae la empresa con una persona física o moral la cual le surte de diferentes productos como insumos, materia prima o cualquier otro tipo de artículos.
- ⊙ **Impuestos por pagar**
I.V.A, I.S.R, IMSS etc.
- ⊙ **Anticipo de clientes**
Se refiere al pago anticipado que hace un cliente, por lo cual, la empresa tiene la obligación de cumplir en un determinado momento con dar u ofrecer algún producto o servicio.

→ Pasivo a Largo Plazo

Esta cuenta abarca **todas las obligaciones** a la que la empresa debe hacer frente en un plazo **superior a un año**.

Las partidas más frecuentes en este apartado son:

- ⊙ **Préstamos a largo plazo**
Préstamos excedentes de 18 meses regularmente por cantidades grandes.
- ⊙ **Acreedores a largo plazo**
Adquisición de mercancía con posibilidad de pagar a un plazo mayor de 18 meses.

Capital Contable

Refleja la **inversión de los propietarios** en la empresa **agregando las utilidades** obtenidas a lo largo de los años, y se obtiene restando el **Activo menos el Pasivo**. Por ejemplo:

→ Capital social

Refleja el monto o valor total **aportado por los socios** ya sea en dinero o en especie, por ejemplo, terreno, construcciones, maquinaria, equipo, etc.

→ Reserva legal

Es la retención de una parte de las utilidades y que servirá para incrementar el capital de la empresa o para ocuparla en situaciones específicas.

Ahora que sabes cómo se integra un **balance general** y a qué se refieren las cuentas que comúnmente lo conforman, te mostramos un ejemplo del orden que éstas deben tener en los cuadros de Activo, Pasivo y Capital Contable. No es necesario que consideres todas las cuentas, a menos que tu actividad lo requiera.

Notas:

Orden de las cuentas del activo y pasivo en el balance general:

BALANCE GENERAL	
ACTIVO	PASIVO
Corriente	Corto plazo
Efectivo y equivalentes	Préstamos c/p
Cuentas y documentos por cobrar	Proveedores
Impuestos por recuperar	Anticipo de clientes
Inventarios	Impuestos por pagar
Total Activo Corriente	SAT acreedor por ISR retenido a trabajadores
No Corriente	Total Corto Plazo
Terrenos	
Construcciones	Largo Plazo
Maquinaria y equipo	Préstamos L/P
Mobiliario y equipo de oficina	Total Largo Plazo
Computadoras y equipos de impresión	
Equipo de transporte	TOTAL PASIVO
Otros activos fijos	
Depreciación acumulada	CAPITAL CONTABLE
Total No Corriente	Capital Social
Diferido	Utilidades retenidas de ejercicios anteriores
Activo diferido	Utilidades del ejercicio
Depreciación acumulada activo diferido	
Total Diferido	Total Capital Contable
TOTAL ACTIVO	TOTAL PASIVO MAS CAPITAL

Es importante observar que **la suma del activo** tiene que ser **igual a la suma del pasivo**, o lo que es mismo, que la totalidad de los **activos deben financiarse**, ya sea por **los propietarios o por terceros**.

Ejemplo

El emprendedor desea conocer la situación financiera de su negocio. El encargado de llevar a cabo los registros contables, realizó el registro de cada una de las cuentas en el siguiente balance:

BALANCE GENERAL CULTIVO DE CHILE JALAPEÑO		
ACTIVO	INICIAL	PRIMER AÑO
Corriente		
Efectivo y equivalentes	\$40,000.00	\$637,300.91
Cuentas y documentos por cobrar	\$135,096.48	\$0.00
Impuestos por recuperar	\$135,096.48	\$0.00
Inventarios	\$58,000.00	\$60,900.00
Total Activo Corriente	\$233,096.48	\$698,200.91
No Corriente		
Terrenos	\$600,000.00	\$600,000.00
Construcciones	\$687,800.00	\$687,800.00
Maquinaria y equipo	\$15,263.00	\$15,263.00
Mobiliario y equipo de oficina	\$11,790.00	\$11,790.00
Computadoras y equipos de impresión	\$10,500.00	\$10,500.00
Equipo de transporte	\$61,000.00	\$61,000.00
Otros activos fijos	\$0.00	\$0.00
Depreciación acumulada		-\$89,885.30
Total No Corriente	\$1,386,353.00	\$1,296,467.70
Diferido		
Activo diferido	\$0.00	\$0.00
Depreciación acumulada activo diferido		\$0.00
Total Diferido	\$0.00	\$0.00
TOTAL ACTIVO	\$1,619,449.48	\$1,994,668.61

PASIVO	INICIAL	PRIMER AÑO
Corto plazo		
<i>Préstamos c/p</i>	\$129,555.96	\$45,330.84
<i>Proveedores</i>	\$32,388.99	\$46,474.24
<i>Acreedores diversos</i>	\$0.00	\$11,194.39
<i>Anticipo de clientes</i>		
<i>Impuestos por pagar</i>		\$176,858.43
<i>IMSS acreedor</i>		\$4,312.80
<i>INFONAVIT acreedor</i>		\$1,800.00
<i>SAT acreedor por ISR retenid a trabajadores</i>		\$2,124.37
<i>Participación de los trabajadores en las utilidades</i>		\$54,551.87
Total Corto Plazo	161944.948	342646.9337
Largo Plazo		
<i>Préstamos L/P</i>	\$615,390.80	\$482,596.75
<i>Total Largo Plazo</i>	\$615,390.80	\$482,596.75
TOTAL PASIVO	\$777,335.75	\$825,243.68
CAPITAL CONTABLE		
<i>Capital Social</i>	\$842,113.73	\$842,113.73
<i>Reserva legal</i>		
<i>Utilidades retenidas de ejercicios anteriores</i>		
<i>Utilidades del ejercicio</i>		\$327,311.20
<i>Total Capital Contable</i>	\$842,113.73	\$1,169,424.93
TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$1,619,449.48	\$1,994,668.61

17.1.1

Política del Circulante

La política de circulante de una empresa está constituida por los **objetivos de gestión del activo y del pasivo a corto plazo**; es decir, los objetivos que la empresa va a perseguir sobre:

- ➔ Los días en promedio que va a tener las materias primas en su almacén antes de pasarlas a fabricación.
- ➔ Los días en promedio que va a tardaren fabricar sus productos.
- ➔ Los días que va a tardar en transformar sus materias primas en productos terminados.
- ➔ Los días que van a tardar en cobrar sus ventas.
- ➔ Los días que va a tardar en pagar sus compras.

La **política de circulante** que adopte una empresa junto con el volumen de actividad de la misma va a **determinar la cantidad de recursos financieros** necesarios para el desarrollo de esa actividad.

Fijar una política de circulante **específica y coherente** con el sector en el que va a desarrollar su actividad y poner **todos los medios a su alcance** para cumplirla supone **reducir una de las causas de fracaso empresarial** más habitual.

Por otra parte, se debe considerar que aquellos activos que tardan más en convertirse en dinero líquido, como el **activo fijo**, deben financiarse con unas **masas de pasivo** que sean poco exigibles en cuanto al plazo, como los **recursos propios y el exigible a largo plazo**, también llamados capitales o recursos permanentes.

Los factores que se toman en cuenta para definir la política de circulante de la empresa se mencionan a continuación:

→ **Inventarios óptimos**

Será el volumen de existencias que resulte suficiente para que la empresa cumpla con el nivel de producción deseado.

Se debe tomar en cuenta:

- ⊙ El Inventario de seguridad que prevenga mermas
- ⊙ El tiempo de reposición o plazo de entrega
- ⊙ El consumo previsto por unidad de tiempo
- ⊙ El lote óptimo de pedido
- ⊙ Los costos de almacenaje
- ⊙ La capacidad de almacén
- ⊙ El volumen de ventas previsto
- ⊙ Las variaciones de precio previstas

→ **Nivel de clientes óptimos**

La gestión de clientes y de las condiciones comerciales debe ser resultado de la evaluación comparada del costo de las condiciones de crédito que se concedan a los clientes y cómo afecta éste en las ventas y, por consiguiente, en la rentabilidad de la empresa. La política decidida debe apuntar hacia un periodo medio de cobro que es el que nos indica el valor óptimo (objetivo) de inversión en clientes.

Se debe tomar en cuenta:

- ⊙ El Costo de la política de crédito vs. Rentabilidad
- ⊙ Condiciones de la Competencia
- ⊙ Situación financiera de la empresa
- ⊙ Objetivos comerciales perseguidos
- ⊙ Poder de negociación de los clientes

- ⊙ Otras variables que afecten

→ La gestión de las cuentas por pagar

Para conocer qué parte del activo circulante será financiado con proveedores, se debe calcular cuál es el plazo de tiempo (Crédito Medio) de financiación que se prevé obtener.

Se debe tomar en cuenta:

- ⊙ Costo del dinero
- ⊙ Descuento alternativo pronto pago
- ⊙ Limitaciones de riesgo
- ⊙ Es la fuente más económica
- ⊙ En ocasiones cuanto mayor sea es mejor para la empresa

17.2

Fondo de maniobra

El fondo de maniobra es la **cantidad** que se ocupa para **financiar parte del activo circulante** con recursos que provienen de **deudas a largo plazo y del capital contable** (a la suma de estos últimos dos se les llama **Recursos permanentes**).

Es decir, después de que se ha usado parte de los recursos permanentes para cubrir los **activos fijos**, el resto de los recursos permanentes puede servir para financiar los **activos circulantes** en caso de que la empresa tenga problemas de liquidez

Las empresas con activos circulantes de **lenta rotación**, de **largo proceso de fabricación** o bien que requieran de **mucho valor añadido**, necesitan **fondos de maniobra altos** para financiar sus ciclos de producción.

En contraste con una empresa que desarrolla alguna actividad donde su **producto se elabora rápido, se vende y cobra de manera inmediata**, por ejemplo, una tienda de autoservicio, (aunque no se elaboran productos, pero sí se compran ya hechos y se venden) donde se cobra a los clientes de contado y se les paga a sus proveedores a plazos de 3 o hasta 6 meses, dada esta situación lo más probable es que la empresa tenga un **alto grado de liquidez**, por lo que aunque su Fondo de Maniobra resulte negativo, hay **altas probabilidades** de que la empresa **no tenga problemas de liquidez**.

Para saber si necesitas un **fondo de maniobra alto o bajo** debes averiguar previamente el ritmo de **rotación de tus activos circulantes**. Para ello debes conocer factores como **días que tarda la mercancía en almacén**, el promedio de días que tardan en **elaborar un producto**, entre otros.

El Fondo de maniobra se estima de la siguiente manera:

$$\text{Fondo de maniobra} = (\text{Pasivo a largo plazo} + \text{Capital contable}) - \text{Activo fijo}$$

Notas:

Ejemplo

El emprendedor desea conocer cuánto es el monto del que podría disponer su empresa en caso de que en un momento determinado no cuente con el dinero suficiente para cubrir los gastos del activo corriente. Para ello, su contador le ha elaborado el siguiente fondo de maniobra basándose en los resultados del Balance general. El resultado es de \$355,553.97, este monto puede financiar cualquier gasto que normalmente conlleven las actividades corrientes.

Fondo de Maniobra año 1

Activo Corriente \$ 698,200.91		Pasivo Corto Plazo \$3 42,646.93
	Fondo de Maniobra \$ 355,553.97	Pasivo Largo Plazo \$ 482,596.75
Activo No Corriente \$ 1,296,467.70		Capital Contable \$1,169,424.93

Notas:

17.3

Estado de resultados

El **estado de resultados** es un informe financiero que refleja los beneficios o pérdidas obtenidas por la empresa a lo largo de un periodo determinado, es decir contiene los ingresos y los gastos producidos a lo largo de la actividad comercial.

Este informe nos permite **conocer de forma detallada** como se ha generado el resultado de la empresa (**pérdidas o ganancias**) contemplando los **ingresos obtenidos menos** todos aquellos **gastos** en los que incurrió la empresa.

Estructura del estado de resultados:

(+) Ingresos
(-) Costo de Venta
Utilidad bruta
(-) Gastos de operación (gastos fijos)
Utilidad de Operación
(-) Gastos de Depreciación y Amortización
(-) Gastos y Productos Financieros
(-) Otros Gastos
(+) Otros Ingresos
Utilidad antes de impuestos
(-) Impuestos
Utilidad Neta

Ejemplo

Luis desea saber los beneficios que tendrá en el primer año de operaciones la empresa; la persona responsable de realizar los cálculos financieros le detalla el estado de resultados:

ESTADO DE RESULTADOS DEL CULTIVO DE CHILE JALAPEÑO	
	IMPORTE
Ventas	
Ventas Netas	\$1,402,500.00
Costo de ventas	\$324,400.00
Consumo de inventarios	\$247,500.00
Otros gastos e insumos	\$76,900.00
Utilidad Bruta	\$1,078,100.00
Gtos. de Operación:	
Total Gastos Operación	\$372,700.00
Gastos de Operación	\$41,980.00
Sueldos y Salarios	\$330,720.00
Utilidad de Operación	\$705,400.00
Depreciación y amortización	
Total Gastos Depreciación y amortización	\$89,885.30
Gastos depreciación activo fijo	\$89,885.30
Gastos depreciación gastos diferidos	\$0.00
Gastos y Productos Financieros	
Total Gastos y Productos Financieros	\$ 69,996.04
Gtos. Financieros	\$69,996.04
Otros Gastos	\$0.00
Otros Ingresos	\$0.00
Utilidad antes de impuestos	\$545,518.66
ISR	\$163,655.60
PTU	\$54,551.87
Utilidad Neta	\$327,311.20

Como podemos observar, este método utiliza información obtenida de los ingresos y egresos; generando como resultado un saldo a favor para la empresa.

17.4

Análisis del Balance General y el Estado de resultados

Instrumentos de análisis:

→ Comparativo de Estados Financieros

- ⊙ Análisis de los cambios producidos en las distintas categorías de un periodo a otro.
- ⊙ Evaluación de Tendencias
- ⊙ Identificación de los acontecimientos ocurridos en un periodo
- ⊙ Se utiliza en términos absolutos y/o relativos
- ⊙ Se pueden realizar comparaciones frente a periodos medios tomados como referencia
- ⊙ Determina qué proporción representa cada una de las partidas en el total (por ejemplo; ¿Qué porcentaje de los gastos representan de las ventas?)
- ⊙ Se realiza para identificar qué proporción representa una partida en un subgrupo (¿Cuál es el grado de liquidez del activo circulante?).
- ⊙ Sirve para hacer comparaciones con otras empresas del sector independientemente de su tamaño o con la media del sector

→ **Análisis de índices**

- ⊙ Es el más conocido y más utilizado.
- ⊙ No se debe sobrevalorar su importancia.
- ⊙ Expresan la relación matemática entre dos magnitudes que deben ser significativas.
- ⊙ Desde el punto de vista del analista son una primera aproximación para identificar aquellos aspectos que necesitan mayor profundización.
- ⊙ Ponen de manifiesto situaciones y tendencias que no se descubren del examen individual de los componentes.

Los índices no son significativos por sí mismos, por lo que deben interpretarse únicamente comparados con:

- Los índices históricos de la empresa
- Determinados estándares previamente establecidos
- Los de otras empresas del sector
- El promedio del sector
- Su tendencia y variación en el tiempo
- Algunos son de aplicación general y otros solamente son interpretables para un sector.

→ Otras herramientas

- Análisis de razones financieras
 - Márgenes de venta
 - Liquidez
 - Capital de Trabajo
 - Apalancamiento
- El Análisis del Punto de Equilibrio (Punto Muerto)
- Análisis del Fondo de Maniobra

17.5

Estado de Flujo de Efectivo

En las operaciones comerciales reales es importante **identificar y analizar** el comportamiento de los **ingresos y egresos de la empresa**. Para poder **controlar la capacidad real de pago** que tiene la empresa en **función de sus cobros**, es necesario realizar un **seguimiento de ambos** a través de un **nuevo estado previsional**: el estado de flujo de efectivo.

Flujo de efectivo: estado financiero que refleja las entradas y salidas de dinero (cobros y pagos) de la organización indicando el momento en que se realizan; este tipo de informe requiere de un seguimiento continuo.

Una de las razones por las que el emprendedor o el encargado de llevar a cabo los **registros contables de la organización**, es que los informes nos pueden **indicar la posición financiera** de la empresa, su capacidad para cumplir con las **obligaciones de pago**, identificar las **necesidades de financiamiento** de la empresa y la **administración efectiva del presupuesto** de la empresa.

La estructura del plan informe es la siguiente:

→ **Cobros**

1 Cobros de las ventas efectuadas

Las ventas van en función de los periodos de cobro establecidos con los clientes.

2 Aportaciones de capital

Este tipo de ingresos son las aportaciones de los propietarios y/o socios.

3 Por ayudas recibidas

Contempla los apoyos económicos para llevar a cabo una actividad.

4 Ingresos extraordinarios

Se incluyen aquellas entradas de dinero cuyo origen es ajeno a las actividades de la empresa.

→ Pagos

5 Sueldos y salarios

Contempla todos aquellos desembolsos efectuados para la nómina de la empresa.

6 Administraciones públicas

Se incluyen aquellos pagos correspondientes por concepto de IMSS, INFONAVIT y las retenciones de ISR.

7 Pago a proveedores

Contempla todos los gastos e insumos.

8 Pago a acreedores

Considera a todas aquellas personas a la que le debe la empresa por sus servicios prestados.

9 Préstamos

Se realizan los pagos relacionados con el financiamiento de la empresa a corto y largo plazo.

10 Impuestos

Tributo que paga la empresa al Estado.

→ Saldo disponible

11 Cobros – pagos

Es el resultado de la actividad comercial, expresada en números, puede ser positivo o negativo, es decir, la empresa puede tener un saldo con ganancias o pérdidas.

En caso de que los **gastos sean mayores a los ingresos**, indicaría que la empresa no ha generado suficientes recursos financieros para cumplir con sus obligaciones de pago por lo que habrá que **buscar nuevos recursos** hasta que perciba beneficios. Por el contrario, cuando los ingresos de la empresa son **superiores a sus gastos**, se puede decir, que se encuentra en una **situación rentable** debido a que está obteniendo ganancias.

Esquema general del flujo de efectivo:

(+) Cobros
Por aportaciones de capital
Ventas
Por ayudas recibidas
Ingresos extraordinarios
<hr/>
Cobros totales
- Pagos
Sueldos y Salarios
Administraciones Públicas
IMMS
INFONAVIT
RETENCIONES ISR
Pago a Proveedores
Pago a Acreedores
Préstamos
Otros gastos
Impuestos
IVA
PTU
ISR
Egresos extraordinarios
<hr/>
PAGOS TOTALES
<hr/>
SALDO DISPONIBLE = COBROS - PAGOS

Notas:

→ Características

- Permite evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo.
- Provee información de los movimientos comerciales de la empresa, es decir, contabiliza los ingresos y egresos de efectivo que realiza la empresa en un periodo.
- Permitirá prever la viabilidad de la empresa, invirtiendo el excedente o endeudándose con las instrucciones de crédito en el momento oportuno.
- Facilita la colocación de los excedentes previstos, considerando que las ganancias del ejercicio anterior se pueden invertir o ahorrar.

Ejemplo

“La empresa de cultivo de chile” es una empresa mexicana dedica a la producción y comercialización de chile jalapeño, Luis es el responsable de llevar los registros contables y desea saber el saldo final del ciclo productivo en el primer año de actividad de la empresa, Luis identificó la siguiente información:

FLUJOS DE EFECTIVO DEL CULTIVO DE CHILE JALAPEÑO				
Concepto	Años			
	1	2	3	4
Pagos				
Salarios líquido	246,274	250,832	255,481	260,206
Admons. Públicas	76,209	86,307	88,401	90,552
IMSS	47,441	52,702	53,756	54,832
INFONAVIT	5,400	7,308	7,454	7,603
Retenciones ISR	23,368	26,297	27,190	28,118
Pago a proveedores	276,379	279,426	332,836	333,277
Pago a acreedores	126,706	144,683	152,431	160,596
Préstamos	287,015	240,366	193,718	193,718
Otros gastos	-	-		
Impuestos	17,016	391,067	420,660	459,816
IVA	17,016	172,859	176,184	190,159
PTU	-	54,552	61,119	67,414
ISR	-	163,656	183,357	202,242
Egresos extraordinarios	-	-	-	-
Pagos totales	1,029,599	1,392,681	1,443,526	1,498,164

Cobros				
<i>Por aportaciones de capital</i>	-	-	-	-
<i>Ventas</i>	1,626,900	1,708,245	1,793,657	1,883,340
<i>Por ayudas recibidas</i>	-	-	-	-
<i>Ingresos extraordinarios</i>	-	-	-	-
Cobros totales	1,626,900	1,708,245	1,793,657	1,883,340
Tesorería inicial	40,000	637,301	952,865	1,302,996
Cobros-pagos	597,301	315,564	350,131	385,176
Valor neto	637,301	952,865	1,302,996	1,688,172

El saldo final del primer año de operaciones de la empresa es de \$597,301.00 pesos.

Notas:

Conclusiones

Este apartado muestra las distintas herramientas necesarias para determinar las razones financieras de la empresa y, de éste modo, poder tomar las decisiones que se consideren oportunas.

Gracias al Balance de situación o general de la empresa, se puede observar los activos, pasivos y capital de tu empresa, herramienta de gran utilidad para controlar todas tus cuentas.

Así mismo, la utilidad del fondo de maniobra te ayudará a financiar la parte del activo circulante, gracias a los recursos permanentes, una vez cubiertos los activos fijos.

Además, el estado de resultados nos dará la información necesaria para conocer los beneficios y pérdidas obtenidas por la empresa en un período determinado. Finalmente, con el informe de Estados de flujo de efectivos se puede controlar continuamente el reflejo de las entradas y salidas de dinero de tu empresa indicando el momento en que se realizan.

18

Razones financieras

Objetivo:

Conocer el nivel de aprovechamiento de los recursos financieros y la rentabilidad de la empresa.

Conjunto de herramientas que nos permiten **analizar la situación actual** de la empresa y su **capacidad** para hacer frente a sus obligaciones **de pago**, para desarrollar su actividad comercial.

Por lo general los resultados obtenidos son **comparados**, ya sea con los datos del **ejercicio anterior o con estadísticas** que hayan sido publicadas para toda la industria por una empresa representativa de tal industria.

Las razones financieras se pueden clasificar de la siguiente manera:



18.1

Solvencia financiera

Solvencia: Capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos de pago.

Normalmente, la herramienta más utilizada para el análisis de la solvencia o liquidez de la empresa es a través del **análisis de las razones financieras**⁴, es decir, los **cocientes que relacionan entre sí** dos magnitudes del Balance de Situación Financiera. Veamos algunos:

- ➔ **Índice de solvencia**
Mide la capacidad de la empresa para atender sus obligaciones de pago de corto plazo.

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

- ➔ **Prueba del ácido**
Representa la capacidad para atender los compromisos de pago a corto plazo. Es un índice de medida más certero, puesto que excluye los inventarios del activo debido a que no siempre se llegan a vender de manera inmediata. Indica, de alguna forma, la distancia a la suspensión de pagos.

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

⁴ Es importante considerar que la denominación que se le da a las razones financieras cambia de autor o de un contexto a otro, de forma se les conoce como índices. En otros lugares se le denomina índice de solvencia, o al que se le llama prueba de ácido, otros lo llaman índice de tesorería, etc.

Alguna consideración final sobre el uso de los índices de solvencia financiera:

- ➔ Los indicadores **no tienen valor** alguno tomados de **forma aislada**, solo deben de **formularse y analizarse** cuando constituyen un **conjunto coherente**.
- ➔ Los indicadores tienen mayor sentido cuando se comparan con los de **otras empresas** y cuando se analiza su **evolución** a lo largo de un tiempo.
- ➔ No existen valores ideales para los indicadores (salvo el Coeficiente de la prueba del ácido, que debe valer alrededor de 1); **cada empresa debe encontrar los suyos**.

Notas:

Ejemplo

Luis desea saber los beneficios que tendrá en el primer año de operaciones de la empresa; la persona responsable de realizar los cálculos financieros le detalla el estado de resultados para el primer año de operaciones:

BALANCE GENERAL CULTIVO DE CHILE JALAPEÑO		
ACTIVO	INICIAL	PRIMER AÑO
Corriente		
Efectivo y equivalentes	\$40,000.00	\$637,300.91
Cuentas y documentos por cobrar	\$135,096.48	\$0.00
Impuestos por recuperar	\$135,096.48	\$0.00
Inventarios	\$58,000.00	\$60,900.00
Total Activo Corriente	\$233,096.48	\$698,200.91
No Corriente		
Terrenos	\$600,000.00	\$600,000.00
Construcciones	\$687,800.00	\$687,800.00
Maquinaria y equipo	\$15,263.00	\$15,263.00
Mobiliario y equipo de oficina	\$11,790.00	\$11,790.00
Computadoras y equipos de impresión	\$10,500.00	\$10,500.00
Equipo de transporte	\$61,000.00	\$61,000.00
Otros activos fijos	\$0.00	\$0.00
Depreciación acumulada		-\$89,885.30
Total No Corriente	\$1,386,353.00	\$1,296,467.70
Diferido		
Activo diferido	\$0.00	\$0.00
Depreciación acumulada activo diferido		\$0.00
Total Diferido	\$0.00	\$0.00
TOTAL ACTIVO	\$1,619,449.48	\$1,994,668.61

PASIVO	INICIAL	PRIMER AÑO
Corto plazo		
Préstamos c/p	\$129,555.96	\$45,330.84
Proveedores	\$32,388.99	\$46,474.24
Acreedores diversos	\$0.00	\$11,194.39
Anticipo de clientes		
Impuestos por pagar		\$176,858.43
IMSS acreedor		\$4,312.80
INFONAVIT acreedor		\$1,800.00
SAT acreedor por ISR retenido a trabajadores		\$2,124.37
Participación de los trabajadores en las utilidades		\$54,551.87
Total Corto Plazo	\$161,944.95	\$342,646.94
Largo Plazo		
Préstamos L/P	\$615,390.80	\$482,596.75
Total Largo Plazo	\$615,390.80	\$482,596.75
TOTAL PASIVO	\$777,335.75	\$825,243.68
CAPITAL CONTABLE		
Capital Social	\$842,113.73	\$842,113.73
Reserva legal		
Utilidades retenidas de ejercicios anteriores		
Utilidades del ejercicio		\$327,311.20
Total Capital Contable	\$842,113.73	\$1,169,424.93
TOTAL PASIVO + CAPITAL	\$1,619,449.48	\$1,994,668.61

Índice de solvencia

$$\text{Solvencia} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Solvencia} = \frac{\$698,201.00}{342,647.00}$$

$$\text{Solvencia} = 2.04$$

Prueba del ácido

$$\text{Prueba del ácido} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

$$\text{Solvencia} = \frac{\$698,201.00 - 60,900.00}{342,647.00}$$

$$\text{Solvencia} = 1.86$$

18.2

Rentabilidad de la empresa

Con el análisis de la rentabilidad se pretende **medir la capacidad** de la empresa para generar beneficios en función de los capitales invertidos, lo cual dependerá precisamente de la forma en que dichos recursos sean administrados.

La rentabilidad va a depender del nivel de eficacia y eficiencia con que funciona la empresa, es decir, de la forma en que se aproveche su estructura técnica, comercial, administrativa y financiera.

Este concepto depende de la aplicación de los siguientes cuestionamientos:

¿**Qué** productos o servicios constituirán la oferta de la empresa?

¿**Dónde** se realizará este proceso?

¿**Cómo** se llevará a cabo el proceso de compra, producción y venta?

¿**Quién** lo va a realizar?

¿**Con qué** recursos económicos y financieros?

La rentabilidad, definida anteriormente de una forma muy genérica, puede ser entendida de dos modos concretos:

➔ **La rentabilidad económica (ROA)**

Evalúa la **utilización de los recursos** empleados con independencia de cómo son financiados, de esta forma se puede establecer el **beneficio obtenido** por cada unidad monetaria invertida:

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

➔ **La rentabilidad financiera (ROE)**

Además de analizar la forma en que se aplican y utilizan los recursos con que cuenta la empresa, es necesario **medir la remuneración** de los recursos propios, función que cumple la rentabilidad financiera mediante la siguiente formulación:

$$\text{Rentabilidad financiera} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Fondos Propios}}$$

Ejemplo

Luis desea saber cuáles son los índices de rentabilidad de la empresa y realiza los siguientes cálculos:

➔ **Rentabilidad Económica**

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Rentabilidad Económica} = \frac{327,311.00}{1'994,669.00}$$

$$\text{Rentabilidad Económica} = 16 \%$$

➔ **Rentabilidad Financiera**

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Fondos Propios}}$$

$$\text{Rentabilidad Financiera} = \frac{327,311.00}{1'169,425.00}$$

$$\text{Rentabilidad Financiera} = 28 \%$$

18.3

Capital de trabajo

→ Rotación de cartera

Determina el **tiempo en que las cuentas por cobrar se convierten en dinero**, esto se determina con base en la política de circulante que establezca la empresa. Es decir, por medio de los **días de cobro** que defina la empresa dependerá el **tiempo en que se disponga del dinero**.

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

→ Rotación de inventario

Indica el **número de veces** en que se ha **renovado el inventario** o las existencias de la empresa para llevar a cabo la **producción durante un periodo de tiempo**, que generalmente es de un año.

$$\text{Rotación de inventario} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventarios}}$$

→ Rotación de cuentas por pagar

Por medio de este indicador se puede **conocer el tiempo** en que se la empresa **realiza sus obligaciones de pago**. En cierto modo sirve para medir el **grado de liquidez** que posee para realizar los pagos.

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

➔ Días de inventario

Indica el número de días en que permanecen los productos en inventario. Un resultado alto indica que los productos están permaneciendo mucho tiempo en almacenamiento y, por el contrario, resultado bajo indica el riesgo de no alcanzar a cubrir la demanda existente.

$$\text{Días de inventarios} = \frac{((\text{Inventarios})(360))}{\text{Costo de venta}}$$

➔ Días de cartera

Indica el tiempo en que la empresa tarda en cobrar la cartera de clientes de su empresa. Este indicador se puede estimar siempre y cuando la empresa conceda crédito a sus clientes.

$$\text{Días de cartera} = \frac{((\text{Cuentas por cobrar})(360))}{\text{Ventas}}$$

➔ Días de Cuentas por pagar

Determina los días en que se considera óptimo llevar a cabo los pagos de acuerdo a las condiciones de crédito establecidas entre la empresa y los que le sean concedidos.

$$\text{Días de cuentas por pagar} = \frac{((\text{Cuentas por pagar})(360))}{\text{Costo de venta}}$$

➔ Ciclo de conversión del efectivo

Indica el tiempo que transcurre desde que se compran los insumos para elaborar el producto, hasta que se cobra la venta y se dispone del efectivo generado por las ventas. Se consideran variables como los días de inventario, de cartera y de pago.

$$\text{Ciclo de conversión del efectivo} = \text{Días de cartera} + \text{Días de inventario} + \text{Días de Pago}$$

Ejemplo

Luis realizó los siguientes cálculos:

→ Rotación cartera

En este caso, se pueden considerar dos opciones una en la que se cuenta con plazo de crédito a clientes o cuando se maneja la venta de contado. En el siguiente ejemplo se detallan los días en que las cuentas por cobrar tardan en convertirse en efectivo (en caso de que se maneje crédito de corbo a clientes):

$$\begin{aligned} \text{Rotación de cartera} &= \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}} \\ \text{Rotación de cartera} &= \frac{1'402,500.00}{230,000.00} \\ \text{Rotación de cartera} &= 6.10 \end{aligned}$$

→ Rotación de inventarios

$$\begin{aligned} \text{Rotación de inventario} &= \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventarios}} \\ \text{Rotación de inventario} &= \frac{324,400.00}{60,900.00} \\ \text{Rotación de inventario} &= 5.33 \end{aligned}$$

→ Rotación de cuentas por pagar

$$\begin{aligned} \text{Rotación de cuentas por pagar} &= \frac{\text{Costo de venta}}{\text{Cuentas por pagar}} \\ \text{Rotación de cuentas por pagar} &= \frac{324,400.00}{57,669.00} \\ \text{Rotación de cuentas por pagar} &= 5.6 \end{aligned}$$

➔ **Días de Inventarios**

$$\text{Días de Inventarios} = \frac{((\text{Inventarios})(360))}{\text{Costo de venta}}$$

$$\text{Días de Inventarios} = \frac{((60,900)(360))}{324,400.00}$$

$$\text{Días de Inventarios} = \frac{21,924,000.00}{324,400.00}$$

$$\text{Días de Inventarios} = 67.58$$

➔ **Días de Carteras**

$$\text{Días de Cartera} = \frac{((\text{Cuentas por cobrar})(360))}{\text{Ventas}}$$

$$\text{Días de Cartera} = \frac{((230,000.00)(360))}{1'402,500.00}$$

$$\text{Días de Cartera} = 59$$

➔ **Días de de Cuentas por pagar**

$$\text{Días de cuentas por pagar} = \frac{((\text{Cuentas por pagar})(360))}{\text{Costo de venta}}$$

$$\text{Días de cuentas por pagar} = \frac{((57,669.00)(360))}{324,400.00}$$

$$\text{Días de cuentas por pagar} = \frac{\$20,760,705.60}{324,400.00}$$

$$\text{Días de Inventarios} = 64$$

→ **Ciclo de conversión del efectivo**

*Ciclo de conversión del efectivo =
Días de cartera + Días de inventario - Días de pago*

Ciclo de conversión del efectivo = 59 + 67.58 - 64

Ciclo de conversión del efectivo = 62.6

18.4

Apalancamiento financiero

→ **Índice de apalancamiento**

Es la relación entre **capital propio** y el **crédito utilizado** en una operación financiera, es decir; consiste en **utilizar deuda** para **aumentar la cantidad de dinero** que podemos destinar a una inversión. A **mayor financiamiento** se incrementa el **nivel de apalancamiento** lo que representa **menor inversión** de fondos propios.

$$\text{Apalancamiento financiero} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}}$$

Ejemplo

Luis cuenta con un apalancamiento financiero en su operación comercial de:

$$\begin{aligned}\text{Apalancamiento Financiero} &= \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Capital Contable}} \\ \text{Apalancamiento Financiero} &= \frac{825,244.00}{1'169,425.00} \\ \text{Apalancamiento Financiero} &= 0.71\end{aligned}$$

➔ Índice de endeudamiento

Indicará cuánta deuda tiene la empresa por cada peso de recursos propios. Es una medida de riesgo que corren los acreedores para poder recuperar sus créditos; su conocimiento y control son fundamentales para ubicar la participación de los acreedores sobre el total de los activos de la empresa.

$$\textit{Endeudamiento} = \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Activo Total}}$$

Ejemplo

Endeudamiento:

$$\begin{aligned}\textit{Endeudamiento} &= \frac{\textit{Pasivo Total}}{\textit{Activo Total}} \\ \textit{Endeudamiento} &= \frac{825,244.00}{1'994,669.00} \\ \textit{Endeudamiento} &= 0.41\end{aligned}$$

18.5

Métodos de evaluación de proyectos

Existen distintos métodos que permiten calcular la rentabilidad de la inversión, evaluando los beneficios generados por alguna actividad. Se toman en cuenta factores como el tiempo, valor del dinero a través del tiempo, costos y beneficios.

Rentabilidad: capacidad que tiene la empresa para generar beneficios en relación a sus ingresos, capital contable y activos.

Existen tres métodos básicos para calcular la rentabilidad de una inversión:

➔ Método del Plazo de Recuperación de la inversión (Pay Back)

El Pay Back es el periodo de tiempo que tarda en recuperarse el desembolso inicial de la inversión a través de los flujos de efectivo.

Fórmula de cálculo

$$PayBack = \left[\left(\begin{array}{c} \text{Período último con} \\ \text{flujo} \\ \text{Acumulado Negativo} \end{array} \right) \left(\frac{\text{Valor Absoluto} \\ \text{Flujo Acumulado Negativo}}{\text{Valor de Flujo de} \\ \text{Caja en el siguiente período}} \right) \right]$$

⊙ Características

- No toma en cuenta el valor de dinero a través del tiempo.
- Un periodo de recuperación menor indica menor riesgo.
- Sólo se limita al cálculo del tiempo de recuperación de la inversión sin tomar en cuenta el costo de financiamiento, costo de oportunidad o la rentabilidad exigida por los accionistas.

Ejemplo

Luis desea saber en cuanto tiempo tardará en recuperar la inversión que ha realizado:

Payback o Plazo de recuperación de la inversión			
Año	Inversión	Flujo de caja	Flujo de caja acumulado
0	- \$ 1,019,449.48		- \$1,019,449.48
1		\$ 597,300.91	- \$ 422,148.57
2		\$ 315,563.89	- \$ 106,584.68
3		\$ 350,131.14	\$ 243,546.46
4		\$ 385,175.73	\$ 628,722.20
5		\$ 0.00	\$ 628,722.20

Operaciones Algebraicas:

$$PayBack = \left[\left(\begin{array}{c} \text{Período último con} \\ \text{flujo} \\ \text{Acumulado Negativo} \end{array} \right) + \left(\frac{\text{Valor Absoluto} \\ \text{Flujo Acumulado Negativo}}{\text{Valor de Flujo de} \\ \text{Caja en el siguiente período}} \right) \right]$$

$$PayBack = \left[(2) + \left(\frac{106,584.68}{350,131.14} \right) \right]$$

$$PayBack = [(2) + (0.3044)]$$

$$PayBack = 2.3044 \text{ años}$$

Luis recuperará su inversión en 2 años

➔ El Valor Presente Neto (V.P.N.)

Calcula el valor actual de los flujos de efectivo que ha sido proyectados desde el primer periodo de operaciones. A la sumatoria de los flujos actualizados se les resta la inversión inicial.

Todos los flujos de efectivo se actualizan a una tasa de descuento fijada “k”, que representa la tasa mínima a la que se está dispuesto a invertir los fondos.

Fórmula de cálculo

$$\text{Valor Presente Neto} = -C_0 + \left(\frac{CF^1}{(1+K)^1} + \frac{CF^2}{(1+K)^2} + \dots + \frac{CF^n}{(1+K)^n} \right)$$

Donde:

VPN=Valor Presente de la Inversión

C₀=Inversión Inicial (Valor Negativo)

CF=Flujo de Efectivo Actualizado

⊙ Características

- ⊙ Es el método más conocidos y aceptado para la evaluación de proyectos.
- ⊙ Este método contempla tres parámetros:
 - ♦ Si el resultado es mayor a cero: indica las ganancias del proyecto después de haber recuperado la inversión y por encima de la tasa a la que se está dispuesto a invertir.
 - ♦ Si el resultado es igual a cero: indica que el proyecto está ganando la misma tasa que por la que se está dispuesto a invertir contemplando que se recupera la inversión.
 - ♦ Si el resultado es menor a cero: indica que el proyecto puede tener una rentabilidad aceptable sin embargo es menor a la que se estaría dispuesto a invertir. Además, en algunos casos puede indicar que no se está recuperando la inversión.

Ejemplo

Luis desea conocer el valor actual del proyecto. Para realizar estos cálculos Luis se basa para realizar este cálculo en los flujos de efectivo previstos originados por la inversión.

FLUJOS DE EFECTIVO DEL CULTIVO DE CHILE JALAPEÑO				
	Años			
Concepto	1	2	3	4
Pagos				
Salarios líquido	246,274	250,832	255,481	260,206
Admons. Públicas	76,209	86,307	88,401	90,552
IMSS	47,441	52,702	53,756	54,832
INFONAVIT	5,400	7,308	7,454	7,603
Retenciones ISR	23,368	26,297	27,190	28,118
Pago a proveedores	276,379	279,426	332,836	333,277
Pago a acreedores	126,706	144,683	152,431	160,596
Préstamos	287,015	240,366	193,718	193,718
Otros gastos	-	-	-	-
Impuestos	17,016	391,067	420,660	459,816
IVA	17,016	172,859	176,184	190,159
PTU	-	54,552	61,119	67,414
ISR	-	163,656	183,357	202,242
Egresos extraordinarios	-	-	-	-
Pagos totales	1,029,599	1,392,681	1,443,526	1,498,164
Cobros				
Por aportaciones de capital	-	-	-	-
Ventas	1,626,900	1,708,245	1,793,657	1,883,340
Por ayudas recibidas	-	-	-	-
Ingresos extraordinarios	-	-	-	-
Cobros totales	1,626,900	1,708,245	1,793,657	1,883,340
Tesorería inicial	40,000	637,301	952,865	1,302,996
Cobros-pagos	597,301	315,564	350,131	385,176
Valor neto	637,301	952,865	1,302,996	1,688,172

Datos

Tasa de descuento(K)= 11.21%

$$\text{Valor Presente Neto} = -C_0 + \left(\frac{CF^1}{(1+K)^1} + \frac{CF^2}{(1+K)^2} + \dots \frac{CF^n}{(1+K)^n} \right)$$

Valor Presente Neto

$$\begin{aligned} &= -1,019,449.48 + \frac{\$597,300.91}{(1+0.1121)^1} + \frac{\$315,563.89}{(1+0.1121)^2} + \frac{\$350,131.14}{(1+0.1121)^3} \\ &\quad + \frac{\$384,175.73}{(1+0.1121)^4} \end{aligned}$$

Valor Presente Neto

$$\begin{aligned} &= -\$1,019,449.48 + \$537,082.95 + \$255,143.02 + \$254,551.30 \\ &\quad + \$251,797.65 \end{aligned}$$

Valor Presente Neto = \$279,125.43 pesos

➔ La Tasa Interna de Retorno (T.I.R.)

Determina el porcentaje de rentabilidad obtenida de la realización del proyecto, al ser un sistema en términos relativos permite realizar comparaciones entre proyectos.

Determina el porcentaje de rentabilidad obtenida de la realización del proyecto, al ser un sistema en términos relativos permite realizar comparaciones entre proyectos

Fórmula de cálculo

$$T.I.R = -C_0 + \left(\frac{CF^1}{(1+K)^1} + \frac{CF^2}{(1+K)^2} + \dots \frac{CF^n}{(1+K)^n} \right) = 0$$

⊙ Parámetros de interpretación:

- Si la T.I.R es superior a la tasa mínima a la que se está dispuesto a inver el proyecto es viable.
- Si la T.I.R. es igual a la tasa mínima a la que se está dispuesto a invertir, el proyecto se encontraría en la misma situación en donde el Valor Presente Neto es igual a cero, en este sentido los beneficios pueden incrementarse si cambia la posición de la empresa.
- Si la T.I.R. es menor a la tasa mínima a la que se está dispuesto a invertir, el proyecto no es viable porque no está cubriendo los requisitos mínimos de inversión.

Ejemplo

Luis tiene la necesidad de conocer la tasa de interés de retorno, para lo cual realiza los siguientes cálculos:

Suponiendo que la tasa interna de retorno es del 12%:

$$T.I.R = -1,019,449 + \left(\frac{537083}{(1 + 0.12)^1} \right) + \left(\frac{255143}{(1 + 0.12)^2} \right) + \left(\frac{254551}{(1 + 0.12)^3} \right) + \left(\frac{251798}{(1 + 0.12)^4} \right)$$

$$T.I.R = -1,019,449 + 478,449 + 202,475 + 179,953 + 158,573$$

$$T.I.R = -1,019,449 + 1,019,449$$

$$T.I.R = 0$$

Conclusiones

La previsión de los estados financieros se desarrolla a través de diversos métodos y herramientas.

En primer lugar, se presenta el balance de general, que presenta información relacionada con la posición financiera de la empresa. Es decir, muestra de manera detallada lo que posee en un periodo de tiempo (activo), las deudas en las que incurre (pasivo) y el patrimonio de la empresa que corresponde a la diferencia entre estas dos clasificaciones (capital contable), lo cual va a cambiar en función de las operaciones que se lleven a cabo.

Otra de las herramientas a utilizar en la previsión de estados financieros es el estado de resultados, que refleja los beneficios o pérdidas obtenidas por la empresa a lo largo de un tiempo determinado. Asimismo, dentro de estos documentos se encuentra el estado de flujo de efectivo, el cual tiene como objetivo determinar la capacidad de la empresa para generar dinero.

Las razones financieras son indicadores que permiten evaluar la solvencia, rentabilidad, capital de trabajo y endeudamiento. Forman parte de la previsión de los estados financieros con la finalidad de identificar los beneficios en función del capital que se ha invertido, el nivel de endeudamiento que presenta la empresa en relación al financiamiento solicitado, así como la liquidez con la que cuenta para hacer frente a sus obligaciones de pago y continuar con sus operaciones. En general, el análisis de las razones financieras de la empresa es una herramienta que pretende medir su capacidad para generar beneficios en función del capital invertido.

Por otro lado, existen distintos métodos que permiten medir la viabilidad de llevar a cabo la inversión en determinados proyectos. Con la finalidad de evaluar los estados financieros previstos, se toman en cuenta tres métodos que se consideran vitales para dicho análisis: el periodo de recuperación de la inversión, el valor presente neto y la tasa interna de rendimiento.

Dentro de la evaluación de las actividades de la empresa, se incluye el cálculo del punto de equilibrio el cual nos permite identificar el nivel de ventas que debe alcanzar la empresa para cubrir todos los costos de operación.

Finalmente, los objetivos principales que busca el análisis económico financiero es para conocer los precios del producto, el control de costos, la proyección de utilidades, la estimación de la rentabilidad y orientación para la toma de decisiones. Por medio de su evaluación, resultará más sencillo orientar el rumbo de la empresa considerando el impacto que representa cada uno de los factores que intervienen en las operaciones financieras de la empresa.

19

Aspectos formales

Objetivo:

Aprender cómo se determinan las diferentes razones financieras y cuál es la interpretación que éstas tienen para poder tomar decisiones en su empresa.

Determinar cuál es la mejor opción para constituir legalmente su empresa según las características de ésta y el procedimiento para lograrlo.

19.1

Sociedades

→ El empresario individual

Se trata de aquella **persona física** que asume, en su nombre y **con su patrimonio**, la gestión, la producción y el riesgo de una determinada operación mercantil. Una persona mayor de edad y con libre disposición de sus bienes puede ser empresario individual. Este empresario tiene una serie de **obligaciones** como: llevar la contabilidad y documentación de operaciones, entregar facturas y guardar las de sus proveedores, conservar los libros contables, ser leal en el tráfico mercantil y someterse a los procesos de suspensión de pagos y quiebra.

→ La sociedad civil

Se trata de un **contrato** por el cual **dos o más personas aportan capital, bienes o derechos**. Este tipo de sociedad puede estar o no inscrita en el Registro Mercantil, es decir, **puede o no tener personalidad jurídica**. Si no la tiene se hace un **pacto privado** y cada socio actúa en nombre propio frente a terceros. La responsabilidad de este tipo de sociedades puede ser pactada o en proporción a la aportación de cada socio, de forma subsidiaria, mancomunada e ilimitada.

→ Las sociedades mercantiles

Una sociedad mercantil es una sociedad que existe **entre dos o más personas** para la realización de un fin común, mediante la aportación de **capital de dinero o en especie** y según el marco legal establecido, con personalidad jurídica distinta a la de los miembros que la integran y **con derechos y obligaciones definidas** en su actuación. En México nos explican los 6 distintos tipos de sociedades mercantiles:

⦿ La sociedad en nombre colectivo

Los socios responden de modo **subsidiario, solidario e ilimitadamente de las obligaciones sociales**. Esto implica que los socios sólo responderán de las obligaciones sociales, en la medida en que se haya agotado en su totalidad el patrimonio de la sociedad. Los socios pueden estipular que la **responsabilidad** de alguno o algunos de ellos se limite a una **porción o cuota determinada**. La razón social se formará con el **nombre de uno o más socios**, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras y compañía u otras equivalentes. En el contrato social podrá pactarse que a la muerte de cualquiera de los socios **continúe la sociedad con sus herederos**.

⦿ La sociedad en comandita simple

Es la que existe bajo una **razón social** y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera **subsidiaria, ilimitada y solidariamente**, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al **pago de sus aportaciones**. La razón social se formará con los **nombres de uno o más comanditados**, seguidos de las palabras **“y compañía”** u otros equivalentes, cuando en ella no figuren los de todos. A la razón social se agregarán siempre las palabras **“Sociedad en Comandita”** o su abreviatura **“S. en C”**.

⦿ **Las sociedades de responsabilidad limitada**

Es la que se constituye entre **socios** que solamente están obligados al **pago de sus aportaciones**, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la Ley. La denominación o la razón social irá inmediatamente seguida de las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o “**S. de R. L.**”

⦿ **La sociedad anónima**

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

⦿ **La sociedad comandita por acciones**

Es la que se compone de **uno o varios socios comanditados** que responden de manera **subsidiaria, ilimitada y solidariamente**, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al **pago de sus acciones**. El **capital social estará dividido en acciones** y no podrán cederse sin el consentimiento de la totalidad de los comanditados y el de las dos terceras partes de los comanditarios.

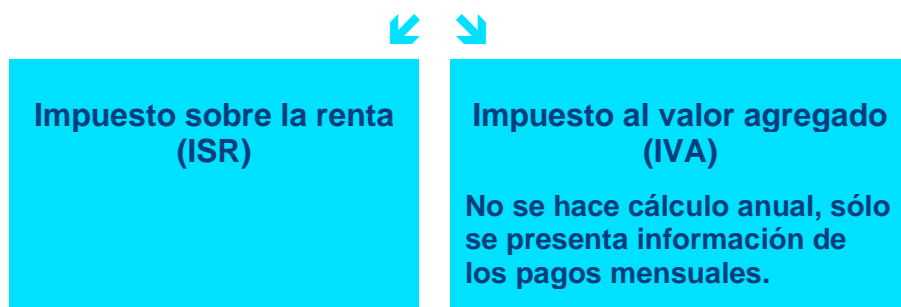
⦿ **La sociedad cooperativa**

Es una forma de organización social integrada por **personas físicas** con base en intereses comunes y en los principios de **solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua**, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

19.2

Servicio de Administración Tributaria

El SAT (Servicio de Administración Tributaria), nos señala estos principales impuestos que gravan la actividad empresarial:



→ Impuesto sobre la renta (ISR)

El ISR está constituido especialmente por los **ingresos del contribuyente**, ya sea que provengan de su trabajo, de su capital o de la combinación de ambos. Para este impuesto se establece que:

⊙ Disposiciones generales

Es la tasa de impuestos del 34%, las personas que son sujetos de este impuesto y la base gravable.

⊙ Derechos y obligaciones de los contribuyentes

Se establecen las reglas que deben de observar las personas **físicas y morales** para el pago del impuesto sobre la renta, como son los **ingresos gravados** y el momento de pago del impuesto; así mismo se establecen las **deducciones permitidas** y los requisitos para las mismas.

⦿ Regulación

Se regula la forma de participación tributaria de las **personas morales** que pertenecen al **régimen simplificado**, el cual ofrece **ciertas facilidades** a los contribuyentes en actividades específicas como el **transporte, la agricultura, pesca y ganadería**. Este régimen tiene la particularidad de utilizar un **sistema de contabilidad simplificado** donde se registran entradas y salidas, donde la única diferencia entre ambas es la **utilidad sobre la cual se paga impuestos**.

⦿ Cálculo

Se establecen los ingresos por los cuales las personas físicas deben de pagar este impuesto.

➔ Impuesto al valor agregado (IVA)

El IVA, es un **impuesto indirecto y grava al consumo**, de manera que el último **consumidor** del bien o servicio adquirido es el que **paga el impuesto**. Este impuesto tiene las características de traslado y acreditación del mismo, lo cual quiere decir que al momento de realizar una enajenación gravada, **el vendedor cobra adicionalmente al precio** la tasa de impuesto correspondiente al tipo de bien o servicio, y podrá acreditar el impuesto que pague por los bienes o servicios relacionados con la actividad que realiza. De esta manera la última persona que consume el bien o servicio no tiene impuesto que acreditar.

De manera general la ley del Impuesto al Valor Agregado grava lo siguiente:

- ⦿ La enajenación de bienes
- ⦿ La prestación de servicios
- ⦿ El uso o goce temporal de bienes (arrendamiento)
- ⦿ La importación de bienes o servicios
- ⦿ La exportación de bienes o servicios

Independientemente de lo mencionado con anterioridad, se consideran bienes o servicios exentos del pago de este impuesto como pueden ser la enajenación de una casa habitación, entre otros.

→ Otros impuestos

Existen otro tipo de impuestos, dependiendo de la situación:

⦿ **Impuesto sobre nóminas**

Este impuesto está regulado en el código financiero de las **entidades federativas**, gravando las prestaciones en dinero o en especie que paguen las personas físicas o morales por concepto de las **relaciones de trabajo** con el personal subordinado. Se genera al momento de **pagar los salarios** y debe entregarse a más tardar el día 15 del mes siguiente. La tasa es del 2%, aunque en algunas entidades federativas se plantean condiciones de titulares para su excepción total o parcial.

⦿ **Impuesto al activo**

Este impuesto se establece para las **empresas** que **no tienen utilidades** y que por lo mismo no pagan impuesto sobre la renta, aun cuando están obligadas a **pagar una contribución** sobre el **total de sus activos**. Existen varias opciones de excepción.

⦿ **Impuesto especial sobre producción y servicios**

Este impuesto tiene las **mismas características que el IVA**, salvo que se gravan **las importaciones o comercialización de alcohol, cerveza, tabaco, cigarros, gas natural, gasolina y diésel**. La tasa de impuesto puede variar desde un 20 hasta un 60% teniendo las características de traslado y acreditación del IVA, donde **el último consumidor es el que absorbe el impuesto**.

⦿ **Impuesto sobre automóviles nuevos**

Este impuesto se paga al momento de adquirir un automóvil nuevo, y se **determina de acuerdo** con una tabla sobre la cual la tasa mínima es de un 2% y la máxima es de un 17% de acuerdo al **valor de automóvil**.

⦿ **Otras contribuciones**

Comprenden las aportaciones al seguro social, contribuciones de mejoras, derechos, aprovechamientos, accesorios de los aprovechamientos y productos.

19.3

Comerciante (empresario individual)

El comerciante es el sujeto de las leyes mercantiles que interviene dentro del mercado, como productor, distribuidor e intermediario de mercancías y servicios.

Las personas que accidentalmente, con o sin establecimiento fijo, hagan alguna **operación de comercio**, aunque no son en derecho comerciantes, quedan, sin embargo, sujetas por ella a las **leyes mercantiles**. Por tanto, los labradores y fabricantes, y en general todos los que tienen establecido un almacén o tienda en alguna población para el expendio de los frutos de su finca, o de los productos ya elaborados de su industria, o trabajo, sin hacerles alteración al expenderlos, serán **considerados comerciantes** en cuanto concierne a sus almacenes o tiendas.

19.3.1

Trámites de puesta en marcha de la empresa

Todos los comerciantes, por el hecho de serlo, están obligados a:

- ➔ Crear un acta constitutiva (sociedades)
- ➔ Inscribirse en el Registro Público de Comercio
- ➔ Mantener un sistema de contabilidad adecuada

→ Acta Constitutiva

Para poder **registrarse como sociedad** debe hacerse un acta constitutiva, este documento es **necesario y obligatorio** para la formación legal de una organización o sociedad, que debe estar redactada y contener datos fundamentales según algunos parámetros comunes, y debidamente firmada por quienes serán integrantes de la sociedad. Desde organizaciones deportivas, de actividad sin fines de lucro, no gubernamentales, organizaciones empresariales y comerciales, de trabajo cooperativo, **cualquiera sea el tipo y finalidad** de la organización es necesaria un acta constitutiva.

⦿ Nombre, domicilio y nacionalidad

De las personas que constituyen la sociedad.

⦿ Objeto de la sociedad

También denominado objeto social, integrado por las actividades que la persona moral estará autorizada a realizar.

⦿ Razón social

Es el nombre de una sociedad personal, es decir, incluye el nombre de todos los socios. Cuando no es posible mencionarlos a todos, se debe incluir el complemento “y compañía”. La sociedad en nombre colectivo es una sociedad personal, como las de comandita simple y de responsabilidad limitada.

⦿ Denominación social

Procede de las llamadas sociedades de capital, las cuales son la sociedad anónima y la sociedad en comandita por acciones.

⦿ Duración de la sociedad

Una práctica tradicional en el derecho de las sociedades ha sido la duración de 99 años, tiempo que en realidad puede ser ampliado o disminuido a gusto y conveniencia de los socios.

⦿ Domicilio social

Su importancia se justifica en virtud de que es donde el órgano de administración se reúne, y en términos legales es el domicilio autorizado para todo tipo de trámites.

⦿ Aportaciones

Conforman el capital social de la persona moral, las aportaciones de capital pueden consistir en dinero o en especie.

- **Formas de administración de la sociedad y facultades de los administradores**

Las empresas deben optar por un administrador único o por un consejo de administración; asimismo, se debe determinar el contenido y alcance de las facultades que pretenden otorgarse a los consejeros o al administrador único.

- **Nombramiento de los administradores y designación de los que llevarán la firma fiscal.**

- **Forma de distribución de utilidades y pérdidas entre los socios**

Los socios determinan libremente la manera de realizar el reparto y la entrega de utilidades.

- **Importe del fondo de reserva**

Esta reserva se constituye separando anualmente 5% (como cantidad mínima) del monto de la utilidad neta de la sociedad mercantil, hasta reunir 20% del capital social.

- **Casos de disolución y bases para liquidar una sociedad mercantil**

Al respecto, los socios son libres de pactar las maneras que consideren adecuadas, siempre y cuando éstas no atenten contra lo estipulado en la Ley General de Sociedades Mercantiles

Notas:

→ **Inscripción en el Registro Público de Comercio**

Registro y aviso a las Autoridades Federales:

⦿ **Registro Público de Comercio**

Deben inscribirse los documentos y actos mercantiles. El Registro Público de Comercio, está a cargo y responsabilidad de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, hoy Secretaría de Economía.

El Registro, está obligado a llevar la información general de comercio por orden cronológico de presentación de documentos. También los comerciantes físicos o colectivos deben inscribirse, el registro mercantil será público y los particulares, pueden consultarlo y solicitar certificaciones, los registradores no podrán rehusar, en ningún caso y por ningún motivo, la inscripción de los documentos mercantiles que se les presenten.

⦿ **Obtener Licencia de las Secretarías de Salud y de la Secretaría del ramo que vigile su giro mercantil**

⦿ **Registrarse ante SAT (Sistema de Administración Tributaria)**

Realización del pago de ISR, IVA y otros impuestos, de carácter federal.

⦿ **Alta ante el IMSS**

⦿ **Registro ante la SEMARNAT**

Si usas chimeneas, o desechas aguas industriales, es necesario que realices el registro sobre el manejo de estos residuos ante la autoridad correspondiente

Notas:

➔ **Procedimiento para la inscripción de actos mercantiles**

Se deberá realizar en el Registro Público de Comercio y se sujetará a las bases siguientes:

- ⦿ Será automatizado a través de la página www.tuempresa.gob.mx y estará sujeto a plazos máximos de respuesta.

Constará de las fases de:

- ⦿ **Recepción**

Física o electrónica de una forma pre codificada, acompañada del instrumento en el que conste el acto a inscribir, pago de los derechos, generación de una boleta de ingreso y del número de control progresivo e invariable para cada acto.

- ⦿ **Análisis**

De la forma pre codificada y la verificación de la existencia o inexistencia de antecedentes registrales y, en su caso, preinscripción de dicha información a la base de datos ubicada en la entidad federativa.

- ⦿ **Calificación**

En la que se autorizará en definitiva la inscripción en la base de datos mediante la firma electrónica del servidor público competente, así se generará o adicionará el folio mercantil electrónico correspondiente.

- ⦿ **Emisión**

De una boleta de inscripción que será entregada física o electrónicamente.

Notas:

→ Sistema de Contabilidad adecuado

Este sistema podrá llevarse mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor se acomoden a las características particulares del negocio, pero en todo caso deberá satisfacer los siguientes requisitos mínimos:

- ⦿ Permitirá identificar las operaciones individuales y sus características, así como conectar dichas operaciones individuales con los documentos comprobatorios originales de las mismas.
- ⦿ Permitirá seguir la huella desde las operaciones individuales a las acumulaciones que den como resultado las cifras finales de las cuentas y viceversa.
- ⦿ Permitirá la preparación de los estados que se incluyan en la información financiera del negocio.
- ⦿ Permitirá la preparación de los estados que se incluyan en la información financiera del negocio.
- ⦿ Permitirá conectar y seguir la huella entre las cifras de dichos estados, las acumulaciones de las cuentas y las operaciones individuales.
- ⦿ Incluirá los sistemas de control y verificación internos necesarios para impedir la omisión del registro de operaciones, para asegurar la corrección del registro contable y para asegurar la corrección de las cifras resultantes.

Notas:

→ Folio Electrónico

Existirá un folio electrónico por cada comerciante o sociedad, en el que se anotarán:

- ⦿ Su nombre, razón social o título
- ⦿ La clase de comercio u operaciones a que se dedique
- ⦿ La fecha en que deba comenzar o haya comenzado sus operaciones
- ⦿ El domicilio con especificación de las sucursales que hubiere establecido.
- ⦿ Los instrumentos públicos en los que se haga constar la constitución de las sociedades mercantiles, así como los que contengan su transformación, fusión, escisión, disolución y liquidación.
- ⦿ El acta de la primera junta general y documentos anexos a ella, en las sociedades anónimas que se constituyan por suscripción pública.
- ⦿ Para efectos del comercio y consulta electrónicos, opcionalmente, los poderes y nombramientos de funcionarios, así como sus renunciaciones o revocaciones.

La licencia que un cónyuge haya dado al otro.

Las capitulaciones matrimoniales y los documentos que acrediten alguna modificación a las mismas.

Los documentos justificativos de los haberes o patrimonio que tenga el hijo o el pupilo que estén bajo la patria potestad, o bajo la tutela del padre o tutor comerciantes.

Notas:

19.4

Sociedad Civil

La **Sociedad Civil** es un contrato privado de colaboración entre dos o más personas que desean realizar conjuntamente una actividad con ánimo de lucro. Estas personas pueden aportar trabajo y las convierte en “socios industriales”, y/o bienes o dinero, convirtiéndolas en “socios capitalistas”. Y se caracteriza por no tener como objetivo la actividad comercial.

19.4.1

Trámites de constitución de la empresa

Para iniciar con los trámites de la creación de una sociedad civil, primero deberás definir y tener definidos claramente los siguientes puntos:

➔ **El objeto social**

Es decir, la actividad principal que llevarán a cabo.

➔ **Número de integrantes de la organización**

➔ **Los mecanismos de financiamiento**

La forma en que conseguirán recursos para llevar a cabo sus actividades.

➔ **El o los representantes legales**

➔ **Causas y procedimiento de liquidación**

➔ **Estipulaciones respecto del patrimonio de la organización**

Estipulaciones respecto del patrimonio de la organización, su destino y la no distribución de los remanentes de apoyo y estímulos públicos que reciban, entre sus asociados.

19.4.2

Constituye tu organización social

Obtén la autorización para la constitución de sociedades a través del Portal <http://www.tuempresa.gob.mx> ahora dependiente de la Secretaría de Economía, donde podrás presentar las propuestas de nombre.

→ Elaboración de la escritura o acta de constitución

Acude con un notario público y elabora la escritura o acta de constitución, que debe tener los siguientes datos:

- ⦿ Nombres completos de los asociados
- ⦿ Nombre (razón social) de la organización
- ⦿ Actividades a las que se dedicará, tiempo que permanecerá integrada y domicilio
- ⦿ Derechos y obligaciones de los asociados
- ⦿ Explicación de cómo se integran y funcionan los órganos de la OSC (asamblea general y consejo de administración)
- ⦿ Nombres y facultades de los representantes legales
- ⦿ Para efectos del comercio y consulta electrónicos, opcionalmente, los poderes y nombramientos de funcionarios, así como sus renunciaciones o revocaciones.

→ Inscripción en el SAT

Acude al Servicio de Administración Tributaria (SAT) y obtén tu cédula de Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC).

→ Obtención de CLUNI

Acude al Indesol a la delegación de la Sedesol que te corresponda y solicita la Clave Única de Inscripción al Registro Federal de las Organizaciones de la Sociedad Civil (CLUNI).

19.4.3

Actividades y derechos de la sociedad civil

Las actividades de las organizaciones de la sociedad civil objeto de fomento son las siguientes:

- I.** Asistencia social
- II.** Apoyo a la alimentación popular
- III.** Cívicas, enfocadas a promover la participación ciudadana en asuntos de interés público.
- IV.** Asistencia jurídica
- V.** Apoyo para el desarrollo de los pueblos y comunidades indígenas
- VI.** Promoción de la equidad de género
- VII.** Aportación de servicios para la atención a grupos sociales con discapacidad
- VIII.** Cooperación para el desarrollo comunitario en el entorno urbano o rural
- IX.** Apoyo en la defensa y promoción de los derechos humanos
- X.** Promoción del deporte
- XI.** Promoción y aportación de servicios para la atención de la salud y cuestiones sanitarias
- XII.** Apoyo en el aprovechamiento de los recursos naturales, la protección del ambiente, la flora y la fauna, la preservación y restauración del equilibrio ecológico, así como la promoción del desarrollo sustentable a nivel regional y comunitario, de las zonas urbanas y rurales.
- XIII.** Promoción y fomento educativo, cultural, artístico, científico y tecnológico
- XIV.** Fomento de acciones para mejorar la economía popular
- XV.** Participación en acciones de protección civil
- XVI.** Prestación de servicios de apoyo a la creación y fortalecimiento de organizaciones que realicen actividades objeto de fomento por esta ley.
- XVII.** Promoción y defensa de los derechos de los consumidores
- XVIII.** Acciones que promuevan el fortalecimiento del tejido social y la seguridad ciudadana.

Las organizaciones de la sociedad civil tienen los siguientes derechos:

1. Inscribirse en el Registro
2. Participar, conforme a la Ley de Planeación y demás disposiciones jurídicas aplicables, como instancias de participación y consulta.
3. Integrarse a los órganos de participación y consulta instaurados por la Administración Pública Federal, en las áreas vinculadas con las actividades referidas anteriormente.
4. Participar en los mecanismos de contraloría social que establezcan u operen dependencia y entidades, de conformidad con la normatividad jurídica y administrativa aplicable.
5. Acceder a los apoyos y estímulos públicos de las actividades descritas anteriormente.
6. Gozar de los incentivos fiscales y demás apoyos económicos y administrativos, que establezcan las disposiciones jurídicas en la materia.
7. Recibir donativos y aportaciones, en términos de las disposiciones fiscales y demás ordenamientos aplicables.
8. Coadyuvar con las autoridades competentes, en los términos de los convenios que al efecto se celebren, en la prestación de servicios públicos relacionados con las actividades ya mencionadas.
9. Acceder a los beneficios para las organizaciones que se deriven de los convenios o tratados internacionales y que estén relacionados con las actividades y finalidades previstas en esta ley, en los términos de dichos instrumentos.
10. Recibir asesoría, capacitación y colaboración por parte de dependencias y entidades para el mejor cumplimiento de su objeto y actividades, en el marco de los programas que al efecto formulen dichas dependencias y entidades.
11. Participar, en los términos que establezcan las disposiciones jurídicas aplicables, en la planeación, ejecución y seguimiento de las políticas, programas, proyectos y procesos que realicen las dependencias y entidades, en relación con las actividades.
12. Ser respetadas en la toma de las decisiones relacionadas con sus asuntos internos.

19.4.4

Sociedades mercantiles

Mencionaremos los trámites fundamentales para la constitución y obtención de personalidad jurídica de una sociedad mercantil. Estos trámites son:

➔ **Solicitud de permiso de constitución de sociedad**

Como primer paso en la constitución de una empresa, deberá presentar ante la **Secretaría de Relaciones Exteriores (SER)** una solicitud de permiso de constitución de sociedad, proponiendo cinco posibles nombres en orden de preferencia para su aprobación.

Esta solicitud de permiso de constitución, deberá presentarse en original y dos copias, con firma original en las tres copias.

Este formato se obtiene en la **Delegación Federal de la SRE**. En su defecto **un escrito libre** que contenga: el **órgano a quien se dirige** el trámite, el **lugar y fecha** de emisión del escrito correspondiente, **nombre** de quien realiza el trámite, **domicilio** para oír y recibir notificaciones, nombre de la persona o **personas autorizadas** para recibir notificaciones, **tres opciones de denominación** solicitada, especificar el **régimen jurídico** solicitado y **firma autógrafa** del solicitante.

→ Acta Constitutiva

Las Sociedades Mercantiles tienen como fundamento legal un contrato de sociedad, en el cual los socios se obligan mutuamente a combinar sus recursos y/o esfuerzos para la realización de un objetivo común.

Dentro del contrato o acta constitutiva deben incluirse los siguientes datos:

- ⊙ Nombre, nacionalidad, domicilio, ocupación, lugar y fecha de nacimiento, registro federal de contribuyentes, en su caso y copia de identificación con fotografía de los socios.
- ⊙ El nombre de la empresa
- ⊙ El objeto o sector de la sociedad
- ⊙ El domicilio de la sociedad
- ⊙ El importe del capital social
- ⊙ La aportación de cada uno de los socios, ya sea en dinero u otros bienes.
- ⊙ La duración de la sociedad
- ⊙ La manera en que se va a administrar la sociedad y las facultades de sus administradores.
- ⊙ El mecanismo de reparto de utilidades
- ⊙ Las causas de disolución de la compañía

El acta, además de estos datos en su caso, puede llevar la Cláusula de Extranjería, con la cual se acepta a los extranjeros en la empresa, o la Cláusula de Exclusión de Extranjeros, en la que por ninguna razón podrían ser admitidos en la empresa, ni podrán tener acciones de la misma. El mínimo de socios para establecer una sociedad mercantil es de dos.

➔ **Solicitud de Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y demás registros:**

Una vez que se ha protocolizado el Acta Constitutiva, es necesario dar de alta la nueva sociedad mercantil, inscribiéndola en el Registro Federal de Contribuyentes del SAT.

⦿ **Personas morales**

- ⦿ El formulario de registro
- ⦿ Acta Constitutiva original o copia certificada
- ⦿ Original y copia del comprobante de domicilio fiscal
- ⦿ Original y copia de Identificación del Representante Legal (credencial de elector, pasaporte o Cartilla)
- ⦿ Clave Única de Registro de Población (CURP)

⦿ **Personas físicas**

- ⦿ El formulario de Registro por duplicado
- ⦿ El acta de nacimiento o copia certificada
- ⦿ Copia certificada de la cartilla o pasaporte.
- ⦿ Es importante mencionar que para recoger la cédula del R.F.C. es necesario presentar además un comprobante de domicilio.

Notas:



*"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político.
Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa"*

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN



→ Otros registros

⦿ **Anticipo a cuenta de la escritura**

Anticipo necesario en la Secretaría de Economía.

⦿ **Facturas para empezar a trabajar**

Este trámite lo realiza el Notario o Corredor Público y consiste en notificar a la SRE que ya ha sido utilizado el permiso antes tramitado.

⦿ **Inscripción de la sociedad en el Registro Mercantil**

Después de realizar los trámites anteriores, el Corredor o Notario lo realiza ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio. Una vez registrada la sociedad mercantil, se entrega una copia original a cada uno de los accionistas.

⦿ **Solicitud de permiso de uso de suelo, edificación y construcción**

Cuando se pretende establecer una empresa en un inmueble, debe acudirse a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda (SEDUVI) del municipio correspondiente, de acuerdo a la ubicación geográfica de la empresa; para obtener el permiso de Uso de Suelo, Uso de la Edificación y de Construcción (los tres se conocen generalmente como Permiso de Uso de Suelo), para verificar si de acuerdo con el Plan de Desarrollo Urbano, es factible comenzar el trámite.

⦿ **Inscripción de todos los socios y trabajadores al IMSS e INFONAVIT**

Este trámite consta de dos etapas, ya que el empresario debe registrarse como patrón y además inscribir a los trabajadores.

Notas:

○ **Aviso de inscripción de Patrón**

Durante la primera etapa, el empresario tiene que registrar su alta a través del formato “Aviso de inscripción de Patrón”, dentro de los cinco días hábiles siguientes al inicio de operaciones o de una relación laboral; además debe presentar para completar el trámite:

○ **Personas Morales**

Una copia del acta constitutiva, formulario de registro ante SHCP.

○ **Personas Físicas**

Una copia de apertura o alta ante la SHCP e identificación (credencial de elector, pasaporte o cartilla). Respecto de la segunda etapa, para que el empresario pueda registrar a sus trabajadores, tendrá que llenar el formato “Aviso de inscripción del Trabajador” y presentar su credencial como patrón en el área de Afiliación y Vigencia.

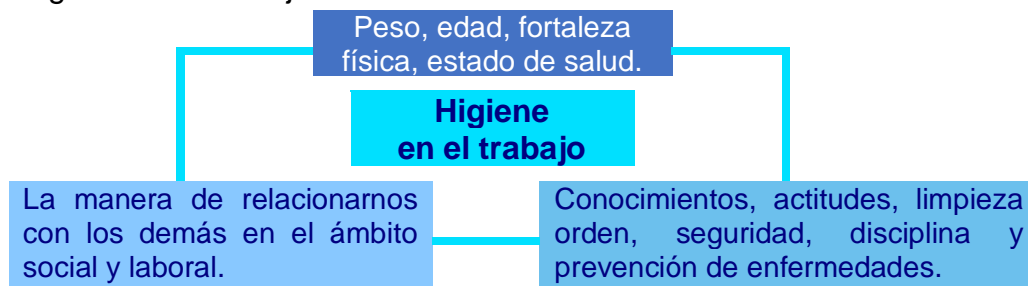
Este trámite deberá realizarse en un plazo de cinco días a partir de que el trabajador comenzó a laborar en la empresa. Una vez elaborado el trámite, a los 15 días de haberse realizado la inscripción, los trabajadores podrán gozar de los servicios médicos del IMSS.

Notas:



○ **Inscripción de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene**

Este trámite se deriva de la obligación que tiene el empresario en su papel de patrón, de crear una comisión, cuyo objetivo sea investigar las causas de los accidentes y enfermedades dentro de la empresa, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan estas normas. Para constituir la Comisión, el patrón debe realizar una sesión con los miembros que haya seleccionado para la Comisión, y con la representación del Sindicato, si lo hubiera. En cuanto a la higiene en el trabajo se considera:



Existe un Programa de Autogestión en Seguridad y Salud en el Trabajo (PASST) es voluntario y lo gestiona la Secretaría de Trabajo y Previsión Social, si cumples con las medidas de seguridad y evaluaciones obtienes un "Reconocimiento de Empresa Segura".

○ **Trámites necesarios ante SAGARPA**

No todas las empresas necesitan realizar algún trámite ante esta Secretaría, ya que depende de las materias primas que utilicen, los desechos que su proceso productivo genere o algunas otras circunstancias especiales. Para saber con exactitud si el giro de la empresa que se pretende instalar necesita algún permiso o certificación ante esta Secretaría, es necesario presentar una carta dirigida al Delegado Estatal de la SAGARPA, en la que se explique el proceso productivo, los materiales y sustancias que intervienen en él, los desechos que generará el mismo proceso y cualquier información importante para determinar los trámites necesarios, a fin de evitar procedimientos posteriores con esta autoridad.

Ejemplo

Juan va a registrar su empresa Miel Flores como “Empresario individual”, para la puesta en marcha va a seguir las siguientes tareas.

El listado de trámites que realizará el emprendedor serán los siguientes:

Paso	Tarea
1 Acta Constitutiva	La creación de un acta constitutiva
2 Registro Público	Inscripción al Registro Público y Comercio ya que se llevarán a cabo actos mercantiles.
3 Licencia	Obtención Licencia de las Secretarías de Salud y de la Secretaría del ramo que vigile su giro mercantil.
4 SAT	Registra ante: SAT (Sistema de Administración Tributaria), para pago de ISR, IVA y otros impuestos, de carácter federal.
5 IMSS	Darse de alta ante el IMSS.
6 Contabilidad	A mantener un sistema de contabilidad adecuado.
7 Folio	Obtener un Folio Electrónico (Folio real).

19.5

Apoyos de la Administración Pública Federal

Para acceder a los **apoyos y estímulos** que otorgue la Administración Pública Federal, dirigidos al **fomento de las actividades** que establece la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil, las organizaciones de la sociedad civil tienen, además de las previstas en otras disposiciones jurídicas aplicables, las siguientes **obligaciones**:

- ➔ Estar inscritas en el Registro
- ➔ Haber constituido en forma legal, sus órganos de dirección y de representación.
- ➔ Contar con un sistema de contabilidad de acuerdo con las normas y principios de contabilidad generalmente aceptados.
- ➔ Proporcionar la información que les sea requerida por autoridad competente sobre sus fines, estatutos, programas, actividades, beneficiarios, fuentes de financiamiento nacionales o extranjeras o de ambas, patrimonio, operación administrativa y financiera, y uso de los apoyos y estímulos públicos que reciban.
- ➔ Informar anualmente a la Comisión sobre las actividades realizadas y el cumplimiento de sus propósitos, así como el balance de su situación financiera, contable y patrimonial, que reflejen en forma clara su situación y, especialmente, el uso y resultados derivados de los apoyos y estímulos públicos otorgados con fines de fomento, para mantener actualizado el Sistema de Información y garantizar así la transparencia de sus actividades.

- ➔ Notificar al Registro de las modificaciones a su acta constitutiva, así como los cambios en sus órganos de gobierno, dirección y representación en un plazo no mayor a cuarenta y cinco días hábiles contados a partir de la modificación respectiva.
- ➔ Inscribir en el Registro la denominación de las Redes de las que forme parte, así como cuando deje de pertenecer a las mismas.
- ➔ En caso de disolución, transmitir los bienes que haya adquirido con apoyos y estímulos públicos a otra u otras organizaciones que realicen actividades objeto de fomento y que estén inscritas en el Registro. La organización que se disuelva tendrá la facultad de elegir a quién transmitirá dichos bienes.
- ➔ Realizar las acciones necesarias para el cumplimiento de su objeto social
- ➔ Promover la profesionalización y capacitación de sus integrantes
- ➔ No realizar actividades de proselitismo partidista o electoral
- ➔ No realizar proselitismo o propaganda con fines religiosos
- ➔ Actuar con criterios de imparcialidad y no discriminación en la determinación de beneficiarios.

La **República Mexicana**, a través de sus organismos competentes y sus distintos gobiernos (federal y estatal), **apoya a pequeñas y medianas empresas** (PyMEs) por medio de una serie de fórmulas como créditos y subvenciones.

Los Organismos Gubernamentales tiene programas de ayuda con la finalidad de complementar las ayudas estatales o suplir la carencia de éstas.

También se encargan de gestionar determinados programas comunitarios conjuntamente con la administración central y canalizar las ayudas a las PyMEs.

Tipos de ayuda por destino

Hay diferentes tipos de ayudas a las cuales puede recurrir el emprendedor:

➔ Ayudas para la puesta en marcha

Estas ayudas están destinadas a **facilitar las gestiones y trámites administrativos y técnicos** que el emprendedor debe realizar para constituirse una empresa, como, por ejemplo, el **Instituto Nacional del Emprendedor**, es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Economía, que tiene por objetivo instrumentar, ejecutar y coordinar la política nacional de apoyo incluyente a emprendedores y a las micro, pequeñas y medianas empresas, impulsando su innovación, competitividad y proyección en los mercados nacional e internacional para aumentar su contribución al desarrollo económico y bienestar social, así como coadyuvar al desarrollo de políticas que fomenten la cultura y productividad empresarial.

➔ Ayudas para la inversión

⦿ Subvenciones a fondo perdido

Este tipo de ayudas apoya la implantación y el desarrollo de proyectos empresariales innovadores y generadores de empleo estable.

⦿ Reducción de puntos del tipo de interés de préstamos destinados a la inversión

Este tipo de ayuda consiste en el subsidio al tipo de interés de los préstamos.

⦿ Préstamos o garantías solicitados para la inversión

Ayudas a la financiación de inversiones para microempresas, por ejemplo, El "Fondo Emprendedores CONACYT-NAFIN" es una modalidad de apoyo que facilita recursos y permite acceder a capital con otros inversionistas, para desarrollar y consolidar negocios de alto valor agregado.

→ Ayudas al empleo y autoempleo

Promoción del empleo y contratación de terceras personas.

→ Ayudas al asesoramiento y la asistencia

- Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE)
- Notario
- Sistema de Administración Tributaria (SAT)
- Secretaría de Economía
- Secretaría de Trabajo
- Cámaras de Comercio
- Fundaciones de Desarrollo Comercial
- Agencias de Desarrollo Local
- Webs en Internet sobre creación de empresas

Notas:

20

Puesta en marcha de las empresas

Objetivo:

Identificar aquellos trámites y actividades que son la base para el funcionamiento formal de la empresa.

El listado de trámites que realizará el emprendedor son los habituales de cualquier empresa, puede complementar la lista con aquellos que sean específicos para la actividad que va a iniciar:

➔ Constitución de la nueva empresa

Este primer punto consiste en determinar el tipo de forma jurídica que más te conviene según tus actividades y números de socios para tener mayores beneficios en un futuro, para ello puedes apoyarte de un notario público quien se encargará de guiarte en la redacción del acta constitutiva de tu empresa y dará fe y legalidad a ésta.

➔ Registro del dominio Web

Si requieres tener una página web debes de registrar el dominio de ésta para que pueda pertenecerte y hagas uso de la misma, esto te servirá para dar de alta una página web con el nombre de tu empresa o marca.

➔ Registro de marca y logo

Para realizar este trámite debes acercarte al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), para obtener el derecho exclusivo de tu marca y logo durante 10 años, debes conocer la importancia de este trámite ya que te permite ser distinguido en el mercado y si alguien hace uso indebido de éste puedes tomar acciones legales.

→ **Solicitud de préstamo a largo plazo**

Debes investigar con qué entidad gubernamental o privada puedes solicitar el préstamo que requieres y cuáles son las bases para lograrlo.

→ **Solicitud de permiso de uso de suelo**

Dependiendo de tu actividad será el tipo de permiso que requerirás para poder operar; para apoyarte en este trámite debes acudir a la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda (SEDUVI).

→ **Acondicionamiento del local**

Después de realizar los trámites pertinentes para poder operar, será necesario acondicionar el local según el tipo de actividad.

→ **Contacto con proveedores**

Una vez definido el giro de tu actividad, deberás seleccionar y posteriormente contactar a tus proveedores para establecer los términos que más les favorezcan a ambos.

→ **Selección de trabajador/es**

Si ya has analizado el perfil de tus posibles colaboradores, es fundamental que tu elección de personal se base en aquellos que cumplan con las necesidades de la empresa.

→ **Trámites laborales (alta del emprendedor y del trabajador/es)**

Formado tu equipo de trabajo, resulta importante que ellos tengan la seguridad de ser dados de alta en una nómina, así como del cumplimiento de las prestaciones laborales que fueron acordadas.

→ **Solicitud de licencia de apertura**

Este documento acredita que el establecimiento que utilizará la empresa cumple con las características de operación sin afectar a otras personas.

→ **Adquisición de equipamiento**

Si tu empresa requiere de equipo específico para funcionar, deberás seleccionar y comprarlo acorde a las actividades de la empresa.

→ **Solicitud de pedido a proveedores**

Cuando el contacto con proveedores ha sido el esperado, es momento de solicitar aquellos insumos que necesitarás para que tu empresa funcione, previamente deberás establecer los términos de negociación.

➔ Inicio de campaña promocional de apertura

En este paso ya puedes pensar en la forma y los recursos que habrás de invertir para lograr que los clientes conozcan y se familiaricen con tu empresa.

➔ Inicio de la actividad

Cumpliendo con estos pasos y otros específicos de tu empresa, te encontrarás listo para iniciar operaciones de manera formal.

Conclusiones

Para la puesta en marcha de la actividad empresarial se deberá de concretar la estructura legal más conveniente según cada proyecto. Existen diversos tipos de sociedades que se adaptan a cada tipo de empresa.

Una vez constituida la razón social, se deben cumplir con el servicio de administración tributaria, compuesto por varios impuestos que gravan la actividad empresarial (ISR, IVA).

Según sea constituida la empresa, es decir, de forma individual como comerciante individual, o en sociedad civil como contrato privado entre dos o más socios que realizan conjuntamente una actividad con ánimo de lucro, deberían cumplir con ciertos trámites de puesta en marcha o constitución de la empresa. Por otro lado, la constitución de sociedades mercantiles también sigue una serie de trámites específicos para su constitución.

Finalmente, existen diversos apoyos de la administración pública, dirigidos al fomento de las actividades que establece la Ley Federal de Fomento a las Actividades Realizadas por Organizaciones de la Sociedad Civil.

Glosario

A

Absentismo laboral

Ausencia o abandono del puesto laboral, estas ausencias pueden o no estar justificadas, por ejemplo, llegar tarde, salir a fumar, incapacidad, etc.

Adiestramiento laboral

Entrenamiento o capacitación que el empleado recibe por parte de la empresa en la que labora.

Afiliado

Persona que decide inscribirse a un grupo, pudiendo ser deportivo, un partido, sindicato, entre otras.

Agencias de colocación

También llamadas agencias de empleo, son el enlace entre los candidatos y una empresa. Su función es comparar y elegir a la persona más adecuada para el puesto de una empresa.

Amortización de un préstamo

Hecho que implica devolver la cantidad prestada incluyendo los intereses, dentro de un periodo de tiempo.

Antelación

Permite anticipar algún suceso sobre otro.

Apiario

Espacio en el que se encuentra un grupo de colmenas.

Apicultor

Persona encargada de cuidar y mantener a un grupo de abejas en un apiario.

Apicultura

Actividad enfocada a la crianza de abejas.

Autonomía financiera

Capacidad que se posee para tomar decisiones independientes con relación a la administración económica y financiera.

Autoridades consulares

Entidades en defensa de los derechos y la integridad física de la población mexicana fuera de territorio nacional.

B

Balanza comercial

Recoge información derivada del intercambio de bienes de un país con el resto del mundo, incluyendo los ingresos y gastos en que incurrió derivado de las exportaciones e importaciones.

C

Candidato

Persona que se presenta como solicitante para alguna vacante dentro de una empresa.

Capitalización

Acción que incide en el aumento del capital de una entidad.

Cláusulas

Condiciones que vienen en un contrato.

Cliente potencial

Persona que no realiza compras a una empresa o producto en específico en el momento, pero que puede hacerlo debido a que cuentan con la disposición y el poder adquisitivo para realizarlo.

Cociente

Resultado de una división numérica.

Comisión

Gasto adicional que cobra una entidad financiera originado por la concesión de un crédito o préstamo.

Comité

Grupo de trabajo que con apego a las reglas de una institución, empresa u organización y que tiene determinadas funciones.

Competitivas

Se refiere a la capacidad de prevalecer en algo, gracias a las cualidades que posee.

Contraloría social

Conjunto de acciones que realiza la ciudadanía de manera individual u organizada para participar activamente en la vigilancia y control de las acciones de gobierno.

Corretaje

Remuneración económica que recibe el intermediario de una negociación comercial.

C

Costos financieros

Conjunto de pagos por concepto de intereses, comisiones y otros que se originan por acceder a un préstamo.

Cualitativos

Características propias que acentúa un ser vivo o un objeto inanimado.

Cuantitativos

Se relaciona a la cantidad, pudiendo ser una porción, número de cosas o magnitud.

Cuenta corriente

Depósito de dinero por parte del propietario en una cuenta de la que puede disponer fácilmente del efectivo.

Cuotas de depreciación

Representan la pérdida de valor de los bienes a depreciar.

D

Disyuntiva

Alternativa entre dos o más opciones para decidirse por una.

E

Eficiencia

Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Emprendedores potenciales

Persona que tiene el poder o fuerza para lograr desarrollarse en determinado sector mediante la implementación de una actividad comercial.

Encuesta

Instrumento de la investigación de mercado que consiste en realizar una serie de cuestionamientos para obtener información específica. Generalmente estos tipos de cuestionamientos son aplicados a un grupo reducido de la sociedad, que representa una muestra social.

Enterprise Resource Planning (ERP)

Conjunto de sistemas de información que permiten la integración de operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, logística, comercialización y contabilidad.



Estadística

Ciencia que por medio de distintos métodos busca recolectar datos cuantitativos y cualitativos; clasificarlos, analizarlos e interpretarlos.

Estatus

Posición que una persona ocupa en la sociedad o dentro de un grupo social.

Evaluación de personal

Medir con ciertos parámetros la actitud o comportamiento de una persona en el aspecto laboral.



Factor (factoraje financiero)

Entidad a la que se le ha designado el cobro de las facturas.

Facturación por sus servicios

Acción de pagar a una persona por sus servicios.

Fiscalmente deducible

Permite reducir ciertos gastos que fiscalmente se pueden descontar de los ingresos.

Franquicia

Derecho, licencia o concesión que otorga una empresa a otra para hacer usos de explotación de un producto, servicio o marca a cambio del pago de una suma de dinero.



Impuesto

Representa una parte proporcional del ingreso de un ciudadano y que el Estado aplica con el fin de proporcionarle los medios necesarios para la producción de los servicios públicos.

Índice de desarrollo humano (IDH)

Indicador creado para determinar el nivel de desarrollo de un país y que está determinado por tres variables: esperanza de vida, nivel educativo y producto interno bruto per cápita.

Inflación

Aumento generalizado de los precios de bienes y servicios de un país generado por el desequilibrio de la producción y demanda de los mismos, el índice de medición en México se llama IPC (Índice de precios al consumidor).

Infraestructura

Conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que un lugar pueda ser utilizado.

Ingreso per cápita

Entrada monetaria que percibe una persona física o moral de un país.

Instaurado

Establecimiento o fundación de algo, por ejemplo, una costumbre, ley, forma de gobierno, etc.

Insumos

Conjunto de elementos empleados en la producción de bienes.

Interés real

Indica el rendimiento neto debido a que toma en cuenta el efecto de la inflación.

Junta Federal de Conciliación y Arbitraje

Institución que tiene como objetivo impartir justicia, promoviendo la paz social y armonía en las relaciones laborales. Sirve como medio por el cual las partes resuelven, por sí mismas y mediante el acuerdo, un conflicto jurídico con la intervención o colaboración de un tercero.

Letras de cambio

Documento mercantil a través del cual una persona puede exigir el pago a otra, en una fecha determinada y con un periodo de vencimiento.

Liquidez de los activos

Facilidad que poseen para convertirse en dinero.

Liquidez de una institución

Capacidad que tiene una persona o entidad para convertir los activos en dinero.

Logotipo

Conjunto de elementos gráficos (imágenes, letras y números) peculiares de una empresa, marca o producto.

**Mancomunada**

Unir personas, esfuerzos o intereses para un fin.

Mercado

Lugar físico o virtual en el que se realizan transacciones e intercambios de bienes y servicios con fines de lucro.

Monopolio

Situación económica en la cual la oferta de un producto o servicio se reduce solo a un vendedor.

**Nanotecnología**

Estudio, diseño, creación, manipulación y aplicación de la materia manométrica (microscópica).

Negociación

Proceso de dialogo entre dos o más personas entre las cuales se ha suscitado un conflicto o comparten cierto interés en común.

Nicho de mercado

Grupo reducido de personas, organizaciones e instituciones que cuentan con características, necesidades y/o deseos específicos y semejantes.

Nómina

Cantidad que se paga a los empleados de la empresa, por el trabajo que han realizado en un periodo determinado de tiempo.

**Operación mercantil**

Son operaciones de cobro y pago que realizan los comerciantes en su actividad y por lo general son registradas en libros especiales que facilitan la planificación.

**Perspectiva**

Punto de vista de una persona, expresando de esta manera un criterio propio.

Plazo de liquidación

Tiempo establecido para finalizar un préstamo.

Política de inversiones

Define el rumbo a seguir de acuerdo a los criterios establecidos.

Políticas

Manera de conducir un asunto para alcanzar un fin determinado.

Póliza de crédito

Tipo de financiación en la que el préstamo permite disponer del capital de manera aleatoria y de acuerdo a las necesidades del solicitante.

Presupuesto

Cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica, sea personal, familiar, empresarial o pública.

Prima de riesgo

Tasa de interés que se paga a un inversionista por asumir una inversión con mayor riesgo que otra.

Procedimiento sistemático

Serie de pasos para llegar a un fin.

Procuración

En recursos humanos se entiende como el poder que una persona da a otra, para que esta última realice una actividad específica.

Producto Interno Bruto (PIB)

Valor monetario de los bienes y servicios terminados producidos por un país en un periodo determinado.

Propiciar

Favorecer o facilitar la ejecución de algo.

Propiedad industrial

Conjunto de derechos que puede utilizar de forma exclusiva una persona física o moral sobre: una invención, un proceso, un diseño, o algún signo distintivo, mismos que no pueden ser utilizados por terceros.



Recursos financieros

Efectivo y conjunto de activos que presentan distintos niveles de liquidez.

Recursos

Conjunto de elementos o activos con los que cuenta la empresa y pueden ser utilizados para llevar a cabo la estrategia de empresa.

Recursos permanentes

Capacidad que se posee para tomar decisiones independientes en relación a la gestión económica y financiera.

Registro mercantil

Sitio en el que las empresas mexicanas se inscriben. Para ello puedes acceder a la siguiente página tuempresa.gob.mx.

Rendimiento

Producto o utilidad que da una cosa o persona.

Rendimiento económico

Benéfico económico que se obtiene mediante la utilización de sus recursos en determinado lapso de tiempo, dentro del proceso de producción, es el volumen de producción que se obtiene en un periodo de tiempo utilizando los recursos existentes.

Rentabilidad

Beneficio que se puede obtener de una inversión que se ha realizado.

Reparto de utilidades

Derecho constitucional de los trabajadores para recibir una parte de las utilidades generadas en la empresa donde laboran, conforme a la Declaración Anual que presente ante las autoridades fiscales.

Repatriación

Lograr que alguien o algo regrese a su patria.

Responsabilidad Social Empresarial

Compromiso consistente y congruente de una empresa con la sociedad y el medio ambiente, con la finalidad de construir un bien común, mediante la realización de sus operaciones de manera sostenible.

Retribuciones

Pago que se le da a una persona por el hecho de prestar un servicio.

Rol

Actividad o función que desempeña una persona o cosa.

**Sector**

Conjunto de empresa o negocios que comparten características similares dentro de una actividad económica y productiva.

Segmento de mercado

Conjunto de individuos o empresas que comparten características, necesidades y/o deseos semejantes las cuales permiten identificarlos del resto del mercado.

Sindicatos gremiales

Es el conjunto de personas conformado por patronos o trabajadores que tienen una misma profesión, oficio, especialidad, etc, su objetivo es la defensa y promoción de sus intereses laborales.

Software

Conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora.

Solicitud de empleo

Carta que una persona envía a una empresa con el fin de postularse a una oferta laboral específica, o bien, que sepa que cuenta con puestos disponibles similares a su perfil.

Solvencia

Capacidad que tiene una persona o entidad para cumplir con sus obligaciones financieras.

Sostenibilidad

Proceso en el que se busca satisfacer una necesidad actual sin repercutir en la satisfacción de necesidades de futuras generaciones.

Sostenible

Desarrollo de una actividad (comercial o no) que es compatible con los recursos existentes en una determinada región.

Stock de productos

Conjunto de mercancías disponibles en almacén, mercado o tienda.

Subordinado

Persona que está sometida bajo las ordenes de otra.

Subsidiaria

Acción de brindar ayuda a alguien.

Subsidio

Aportaciones de dinero por el Estado a empresas públicas o privadas para estimular el consumo y la producción de bienes y servicios.



Sustentabilidad ambiental

Capacidad de poder mantener los aspectos biológicos en su productividad y diversidad a lo largo del tiempo y, de esta manera, ocuparse por la preservación de los recursos naturales.



Tareas rutinarias

Actividad que se repite de manera frecuente.

Tasa de interés

Valoración del costo que implica la posesión de dinero producto de un crédito.

Tendencia

Comportamiento positivo o negativo que se presenta variable.

Término absoluto

Permite identificar aquello que se presenta de forma concreta y en términos independientes.

Término relativo

Resultado que se basa en aproximaciones.

Tipo de cambio

Precio de una moneda con respecto a otra. Generalmente se expresa en términos del número de unidades de la moneda nacional que hay que entregar a cambio de una moneda extranjera.

Tráfico mercantil

Movimientos que se realizan entre entidades comerciales; es decir que buscan un fin comúnmente económico; por ejemplo, el envío de materiales y productos listos para su consumo de una fábrica a otra pasando por instalaciones de los países receptores.

Tratado de libre comercio

Pacto político-económico entres dos o más países con el fin de eliminar las barreras comerciales para satisfacer sus necesidades, esto implica la libre circulación de bienes y servicios en cada una de los territorios pactados.

**Valor residual**

Valor de un bien al final de su vida útil.

Viabilidad

Probabilidad de realización y/o ejecución de un proyecto o empresa la cual está condicionada por los recursos con los que está pueda contar.

Viabilidad económica

Capacidad que tiene la empresa de vender el producto final a un precio mayor a costo que pagaste para obtenerlo.

Viabilidad financiera

Capacidad de la empresa para soportar los gastos de producción y operación a corto y largo plazo.

Notas:

*"Este programa es público, ajeno a cualquier partido político.
Queda prohibido el uso para fines distintos a los establecidos en el programa"*

SAGARPA
SECRETARÍA DE AGRICULTURA,
GANADERÍA, DESARROLLO RURAL,
PESCA Y ALIMENTACIÓN

