



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

PROYECTO DE INVERSIÓN SOBRE UN BUFETE DE CAPACITACIÓN  
SOBRE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Araceli Regalado Torres

Dirigido por:

M. en A. María de Lourdes Gabriela de la Parra Garrido

SINODALES

M. en A. Ma. De Lourdes Gabriela de la Parra Garrido  
Presidente

Firma

M. en A. Josefina Moreno y Ayala  
Secretario

Firma

M. en A. Arturo Castañeda Olalde.  
Vocal

Firma

Dr. Ignacio Almaraz Rodríguez  
Suplente

Firma

Dr. Fernando Barragán Naranjo  
Suplente

Firma

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
Directo de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Qro.  
Septiembre, 2009  
México

## RESUMEN

La capacitación en nuestros días marca la tendencia y diferencia en las competencias personales para el desarrollo de habilidades que permitan generar resultados a nivel personal y laboral. Por lo anterior el presente trabajo arroja, basado en teorías de comunicación y educación, la importancia de un proyecto de Capacitación en el estado de Querétaro que resulta ser no sólo importante sino una buena oportunidad de inversión. A través de la revisión de tres escenarios, se demuestra que la inversión en este proyecto no sólo es confiable sino que incluso entrega resultados positivos incluso mejores a los de inversiones de deuda. Como resultado del modelo se observó que la rentabilidad del negocio es alta dado que no requiere de gran cantidad de activos fijos, se consideran variables muy alcanzables al año lo cual permite que el objetivo establecido se pueda cumplir y con ello hace atractiva una TIR de 11% que puede ser superior a lo que podría obtenerse en inversiones de deuda. El proyecto presenta razones financieras negativas el primer año pero que para el segundo pudieran llegar a recuperarse dado que se pretende liquidar durante los dos primeros la depreciación de activos que se tienen.

**(Palabras clave:** competencias personales, viabilidad, rentabilidad)

## SUMMARY

Training nowadays determines a trend between success and failure and it is very important to develop personal skills that help you out facing problems not only on your personal life but also at work. As a consequence of the previous sentence this work shows, based on education and communication theories, how important it is for Queretaro to have a new Training and personal developing project that is also a good investment opportunity. Reviewing three different scenarios we show that investment on this project gives reliability and positive results even if it is business profitability because it does not require a lot of fixed assets, and it is considered that in a year several variables may be achieved which allow the project completing is objective and also giving back and IRR of 11%, amount bigger than debt investment gives back some time. Even though the project shows bad financial results on the first year by second year this may change because depreciation assets will be paid during this time in order to reach the objective of being self-sufficient.

**(Key words:** Personal skills, viability, profitability)

**A mis padres por su confianza, dedicación  
y apoyo durante mis estudios y a lo largo de mi vida.**

**A mi esposo Aram, por tu paciencia y apoyo a lo largo de la maestría  
y en especial durante el desarrollo de esta tesina.**

**A mis compañeros, y muchos de ellos ahora amigos,  
por todas las experiencias compartidas.**

## AGRADECIMIENTOS

Durante el tiempo que estuve en la maestría, la facultad de Posgrado de Contabilidad y Administración ha pasado por varios cambios dentro de los cuales nosotros, como estudiantes, nos hemos beneficiado, gracias por esa constante actualización y preocupación por su alumnado.

En particular, agradezco el apoyo para la realización de este tema la Profesora Gabriela de la Parra pues no sólo fue una excelente guía, sino que compartió sus experiencias a cada momento, al profesor Ignacio Almaraz por su apertura y exigencia la cuál me permitió analizar y entender mejor la visión de las finanzas y al profesor Arturo Castañeda por su orientación y soporte en algunos puntos financieros. De igual manera a

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice tablas	vii
Índice figuras	ix
Índice cuadros	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. ANÁLISIS DE UN BUFETE DE CAPACITACIÓN DE DESARROLLO HUMANO	3
2.1 Relación entre capacitación y desarrollo organizacional	3
2.1.1 Cultura organizacional	7
2.1.2 Clima organizacional	9
2.2 Capacitación en Querétaro	9
2.2.1 Universo de pequeñas y medianas empresas	11
2.2.2 Rotación de personal en las empresas	14
2.2.3 Impacto de la capacitación	15
2.3 Características de la capacitación general en el Bufete	16
2.3.1 Teoría hipodérmica	16
2.3.2 Psicología de la Gestalt	18
2.4 Herramientas financieras a utilizar	20
2.4.1 Estados financieros	20
2.4.2 Razones financieras	25
2.4.3 Indicadores financieros	29
III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	31
3.1 Variables	31
3.2 Herramientas	32
IV. MODELO A DESARROLLAR	35
4.1 Características del mercado potencial	35
4.1.1 Resultados de la Investigación para segmentación del mercado	36
4.1.2 Desarrollo de Estados financieros	40
4.1.3 Estado de Resultados, Posición financiera y Flujo de Efectivo	42

4.2 Razones financieras	56
4.3 Análisis de riesgo	58
RESULTADOS	61
CONCLUSIONES	63
APORTACIONES	65
RECOMENDACIONES	66
BIBLIOGRAFÍA	67
APÉNDICE	69

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Página</b>
2.1	Matrícula y carreras de TSU en Querétaro.	10
2.2	Tabla de trabajadores asegurados en el Estado de Querétaro.	12
2.3	Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2007.	13
2.4	Formato de la cuenta de pérdidas y ganancias utilizadas para el análisis.	21
2.5	Concepto básico que integran el balance de situación	22
2.6	Modelo detallado de estado de flujo de tesorería	22
2.7	Modelo detallado de estado de flujo de tesorería económico	24
4.1	Punto crítico operativo	41
4.2	Cantidad de cursos anuales.	41
4.3	Costos por curso.	41
4.4	Estado de resultados optimista	42
4.5	Estado de resultados esperado	43
4.6	Estado de resultados de lento crecimiento	44
4.7	Estado de resultados pesimista	45
4.8	Estados de posición financiera optimista	46
4.9	Estados de posición financiera esperado	47
4.10	Estados de posición financiera lento crecimiento	48
4.11	Estados de posición financiera pesimista	49
4.12	Flujos de efectivo optimista.	50
4.13	Flujos de efectivo esperado	52



4.14	Flujos de efectivo lento crecimiento	53
4.15	Flujos de efectivo pesimista	55
4.16	Razones financieras del año 2010	57
4.17	Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto optimista	58
4.18	Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto esperada	59
4.19	Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto lento crecimiento	59
4.20	Análisis de riesgo por medio de la Distribución Probabilística	60

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
1.1	Esquema del funcionamiento de la percepción.	19
4.1	Respuesta de: La capacitación constante de una persona.	37
4.2	Respuesta de: Cuáles son las habilidades más importantes que considera debe reforzar o desarrollar su personal como individuos para lograr los objetivos de la compañía?	37
4.3	Respuesta de: ¿Qué temas son más importantes?	38
4.4	Respuesta de: ¿La capacitación se debe hacer en promedio?	38
4.5	Respuesta de: Una capacitación la considera buena debido a.	39
4.6	Respuesta de: ¿Cuál sería el valor determinante para que usted seleccione un servicio de capacitación?	39
4.7	Comparativo de Estado de Resultados	61
4.8	Comparativo de Flujo de Efectivo	61
4.9	Comparativo de la TIR	62

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Página</b>
2.1	Diferenciación entre fuente o aplicación de efectivo.	23

## I. INTRODUCCIÓN

Información es poder. Muchas veces y en los medios de comunicación, principalmente, se escucha esta frase pero pareciera que las interpretaciones quedan encerradas en el hecho de salir airoso por encima de las demás personas al tener ventajas que le permiten marcar la diferencia de entre sus competidores, pero en estos días no se puede limitar el crecimiento sólo por la importancia de manejar más datos que los demás, por ello se debe desarrollar el potencial humano de la gente que desempeña una actividad específica dentro de las organizaciones para que, generando sinergia, se logren más y mejores resultados aunado a la fidelidad con la empresa y valores que la identifican del resto, en los mercados nacionales.

Por lo anterior es importante que en el mercado existan empresas de capacitación dedicadas no sólo a formar aspectos técnicos de competencia para el trabajo, también es conveniente que se ofrezcan programas que permitan desarrollar afinidad, confianza y sobretodo autoconocimiento del personal para que a través de ello, se logren potencializar las capacidades, habilidades y actitudes para el trabajo.

Resultado de lo anterior durante el Capítulo II del trabajo, se desarrollará la idea de un bufete de capacitación enfocado principalmente en el desarrollo personal enfatizando la autoconfianza y autoconocimiento que redituará en la productividad, eficiencia y fidelidad a una empresa sin dejar a un lado el proceso de autoeliminación que de manera natural se presentará pues los intereses de la persona no van con los de la compañía.

Para ello se darán a conocer definiciones y antecedentes de la capacitación, el impacto del desarrollo organizacional, así como la cultura y el clima organizacional. De igual forma se explicarán algunas teorías psicológicas y de comunicación sobre las cuales se guiará el bufete para llegar a los participantes.

Para el Capítulo III, se utilizan variables con las cuales se dará pie para el desarrollo del modelo financiero con el cual se conocerá la viabilidad del proyecto de inversión. Considerando que nuestro objetivo final es el desarrollo y autoconocimiento de las personas, serán ellos por medio de las empresas nuestros variables independientes de donde nace esta inquietud. Posterior a ello se conocerán los precios de venta y los costos que se tendrán para llevarlo a cabo.

Durante el Capítulo IV, con el enfoque financiero se desarrollará un modelo por medio de estados y razones financieras con las cuales se conocerá la viabilidad del proyecto, también se desarrollarán otras técnicas para conocer la rentabilidad y el riesgo que representa el bufete considerándolo como medio de inversión.

Así pues el presente trabajo desarrollará las herramientas financieras que permitan demostrar que la inversión en capacitación no sólo es necesaria sino que incluso es un ámbito atractivo, en este creciente mundo ávido de información y herramientas que permitan mejorar el rendimiento y desempeño de las personas.

## II. ANÁLISIS DE UN BUFETE DE CAPACITACIÓN DE DESARROLLO HUMANO

En la actualidad, la capacitación del personal se ha vuelto muy importante ya que agiliza el tiempo de acoplamiento en sus actividades cotidianas. Durante esta investigación se desarrollarán temas relacionados a la capacitación y desarrollo organizacional para el desarrollo de un proyecto de inversión sobre un bufete dedicado al desarrollo organizacional.

### 2.1 Relación entre capacitación y desarrollo organizacional.

La evolución de las organizaciones, en la época de la posguerra, conduce a una etapa donde se empiezan a desarrollar los sistemas de compensaciones y la capacitación se vuelve más sistemática. Aunque recursos humanos tiene un mayor impacto en la organización, es ante todo un área “apaga fuegos” en la que existe muy poco la planeación. Posteriormente, las empresas crecen de tamaño y se vuelven más complejas, con la diversificación y la apertura de nuevos mercados. (García, 2007)

Para comenzar se dan algunas definiciones de capacitación:

Capacitar.- formar, preparar, hacer apto a uno para realizar algo. (García-Pelayo, 1986).

El término capacitación se utiliza con frecuencia de manera casual para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus empleados. Sin embargo, muchos expertos distinguen que: la *capacitación* tiende a considerarse de manera más estrecha y a orientarse hacia cuestiones de desempeño de corto plazo, y *desarrollo* que se orienta más a la expansión de las habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras. Por lo general, la tendencia es combinar ambos términos en una frase: “capacitación y desarrollo”, para reconocer la combinación de actividades que utiliza la organización a fin de elevar la base de habilidades de sus empleados.

La principal razón de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, actitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevas. Como resultado, es posible que sean más eficaces en el puesto y pueden desempeñar otros puestos en otras áreas o niveles más elevados. (García, 2007)

Como bien menciona la definición, la capacitación se ha convertido en un arma importante dentro de las organizaciones con el objetivo de adiestrar a las personas, ya sea desde el inicio de sus actividades en el lugar o bien, a lo largo de su trayectoria laboral con el objetivo de ampliar los conocimientos para crecimiento y desarrollo de habilidades.

Algunos objetivos de la capacitación son:

- Proporcionar a la empresa recurso humano calificado en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Desarrollar sentido de responsabilidad para la empresa a través de competitividad y conocimientos apropiados.
- Perfeccionar a los ejecutivos y empleados en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Mantener tanto a ejecutivos como a empleados actualizados de forma permanente frente a los cambios que se generen, proporcionando información sobre la aplicación de nueva tecnología.
- Lograr cambios en el comportamiento con el propósito de mejorar las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la empresa.

En la Ley Federal del Trabajo (LFT) en el Artículo 3, inciso XV especifica que se debe proporcionar capacitación y adiestramiento a los trabajadores. De igual forma en la misma Ley, en el Capítulo III BIS especifica de manera más clara las características, objetivos y condiciones para realizar la capacitación al personal de las empresas. Como ejemplo se tiene:

Artículo 153-A.- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (LFT, 2006)

Para llevar a cabo un proceso de capacitación y adiestramiento en una organización es necesario contemplar el cumplimiento de las disposiciones legales, lo cual, además de efectuar los trámites y registros correspondientes ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), debe estar acorde con el marco legal de la Ley Federal del Trabajo. El procedimiento consiste en constituir una Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento, la cual debe estar integrada por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón. Además, los procedimientos legales establecen la definición de un Programa de Capacitación y Adiestramiento, que se debe registrar ante la STPS, a fin de dar cumplimiento a los Artículos: 153-A, 153-N, 153-Q, 153-R y 153-F, de la LFT. (2006)

La estructura que sustenta el proceso de capacitación por parte del área de Recursos Humanos dentro de las organizaciones, se cree que ésta se solidifica atendiendo fundamentalmente los siguientes pasos: (Principios de la nueva cultura laboral, 1996)

- Alguien en la organización se da cuenta de que existe una oportunidad o un problema que puede crear una necesidad de capacitación.
- La administración se compromete en un proceso de atención al problema, donde se especifican los síntomas; es decir, la necesidad.
- Se establecen las causas.
- Se define el problema y analiza la necesidad, proponiendo alternativas de solución.
- Se evalúan las alternativas, en términos de solución al problema.
- Se escoge la alternativa más eficaz y se determina si la capacitación es la alternativa de solución.



- Si la alternativa de solución fue la capacitación, se analizan las necesidades de formación para determinar de qué tipo se necesita.
- Se definen los objetivos específicos para las actividades de capacitación y se determina cuáles serán los resultados que se esperan, especificando normas de desempeño y rendimiento que un individuo debe lograr.
- Se establecen los métodos de evaluación del desempeño.
- Se define la población objetivo de la capacitación (aquellos individuos que necesitan ser capacitados) y luego se especifica el contenido que se debe cubrir, para lograr el desempeño y conducta deseada.
- Se redactan las pruebas y métodos de evaluación.
- Se elaboran los materiales y apoyos para la capacitación.
- Se realiza el programa de capacitación.
- Se miden el impacto y los resultados, en un plazo posterior del programa de capacitación.
- Se miden los cambios obtenidos y se ve cuáles de ellos pueden ser atribuibles a la capacitación recibida.
- Se organizan los métodos de seguimiento para reforzar el aprendizaje obteniendo y retroalimentando el programa de capacitación.

El desarrollo organizacional es un esfuerzo donde la gerencia se vale de todos los recursos de la organización con especialidad en el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un punto de partida para la mejora.

Definida como "Un esfuerzo: planeado, que cubre a la organización, administrado desde la alta dirección que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".  
(www.monografias.com, consultado enero 23, 2009)

La finalidad de una capacitación de desarrollo organizacional es que la organización aprenda y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El objetivo es que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung (2000,UPB) cuando plantea: "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva; las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación". ( [www.monografias.com](http://www.monografias.com), consultado enero 23, 2009)

### 2.1.1 Cultura organizacional

La cultura es aquella donde cada individuo piensa y hace las cosas, compartiéndola de alguna manera con miembros que le rodean en sus diferentes entornos y tienen que aprender y aceptar para ser aceptados.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen la manera de relacionarnos y hacer las cosas. Que es propio de un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite a las generaciones futuras. (García, 2007)

La cultura también se define como el sistema de creencia que tiene el hombre para entender el mundo, ese sistema de creencias se determina a través de 6 puntos:

- La mitología: Es lo que el hombre sostiene ser, sin poder comprobar. Entre ellos figuran mitos sociales, religiosos, nacionales, regionales. A partir de estos mitos muchas veces se crean imaginarios colectivos.
- La forma de hablar: Dice mucho de las personas, en cuanto a su formación, proyección. En la forma de hablar algunas veces es posible leer el origen de la persona, su personalidad entre otros aspectos.

- La comida: El hombre es lo que come y cómo lo come, esto determina costumbres.
- Vestuario: Aquí se define que tan conservadora o liberal es la persona en términos conductuales y comportamentales.
- Vivienda: A partir de allí se determina cual es la construcción que hace una cultura de su mundo.
- Sociabilización que tienen las personas: Es la forma como comunican las cosas cotidianas, en dónde las comunican: en la casa, en la familia, en la calle, en las esquinas-cuadras, en el trabajo.

([www.monografias.com](http://www.monografias.com), consultado enero 23, 2009)

Otros autores, consideran la cultura como "un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias". (www.wikipedia.org.es, consultado enero 29, 2009).

Dentro de una cultura organizacional se distinguen diferentes características como son:

- Las creencias.- se han desarrollado ideas compartidas por la mayoría de los miembros.
- Los valores que son los ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de una organización y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Son las pautas deseables de conducta individual y colectiva, proporcionando parámetros de conductas.
- Las manifestaciones culturales son las expresiones o productos que se reflejan de las creencias y los valores básicos de sus miembros.

En una organización reviste importancia el fortalecimiento de la cultura y sobre todo la cultura académica, en razón a que ésta es una supercultura que

respetar todas las subculturas y permite una discusión racional de los problemas y la aplicación de la inteligencia y el conocimiento para solucionar conflictos.

### 2.1.2 Clima organizacional

Formado por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización que ya sea, para bien o para mal, inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

El clima organizacional es también "la medida receptiva de los atributos organizacionales. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de ésta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto grupo de características de la organización" ([www.wikipedia.org.es](http://www.wikipedia.org.es), consultado enero 29, 2009).

Dentro de una organización se debe de buscar las maneras de facilitar la realización de las personas dentro de su área de trabajo como: individuo irreplicable, autónomo con derechos y con responsabilidades individuales y sociales; es por ello que las empresas deben luchar por un escenario donde dicha realización sea posible y así lograr el crecimiento de la empresa, donde los empleados vean la organización como parte de ellos, como parte de su historia. Se debe lograr que sus vivencias estén ligadas a la institución y así pretender tanto el crecimiento y desarrollo de la organización como el de la persona.

Un buen clima organizacional va más allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; abarcando aspectos emocionales, espirituales, morales.

## 2.2 Capacitación en Querétaro.

Dado al gran crecimiento que se ha enfrentado en el Estado de Querétaro es importante resaltar la necesidad de capacitación a todos los niveles de las empresas, principalmente por la gran demanda de trabajo que hay por la

población pero también por la poca demanda de carreras especializadas en el ámbito industrial-manufacturero.

A continuación se presentan las carreras con mayor oferta de empleados o futuros empleados que se tendrán en los próximos años:

Tabla 2.1. Matrícula y carreras de TSU en Querétaro.

Carrera	UTEQ	UTSJR	UTSJR Jalpan de Serra	UAQ Querétaro	UAQ Amealco de Bonfil	Otras <sup>1</sup> (públicas y privadas)	Total
Administración	662	-	-	-	-	-	662
Administración de empresas cooperativas	-	-	-	124	-	-	124
Comercialización	503	344	56	-	-	-	903
Computación y redes	-	-	-	10	-	-	10
Electrónica y automatización	316	131	-	-	-	-	447
Mantenimiento industrial	308	95	-	-	-	-	403
Procesos de producción	404	159	-	-	-	-	563
Profesional asociado en la enseñanza del idioma inglés	-	-	-	-	-	15	15
Profesional asociado en ingeniería de invernaderos	-	-	-	-	28	-	28
Química industrial	-	142	-	-	-	-	142
Restauración de pintura de caballete	-	-	-	11	-	-	11
Servicio y posventa automotriz	245	-	-	-	-	-	245
Sistemas de gestión de calidad	-	128	-	-	-	-	128
Técnico superior universitario policial	-	-	-	-	-	24	24
Tecnología ambiental	174	-	-	-	-	-	174
Tecnologías de la información y comunicación, área redes	436	78	-	-	-	-	514
Trabajo social	-	-	-	-	-	15	15
Turismo	-	-	47	-	-	-	47
<b>Total Técnico Superior Universitario</b>	<b>3,048</b>	<b>1,077</b>	<b>103</b>	<b>145</b>	<b>28</b>	<b>54</b>	<b>4,455</b>

Fuente: Secretaría de Educación del Estado de Querétaro (USEBEQ). Estadísticas Continuas, 2008.

Instituto de Capacitación Técnica y Profesional, Escuela de Trabajo Social Chiquitines, A.C. y Academia Constantino

Anuario económico, [www.queretaro.gob.mx/sedesu](http://www.queretaro.gob.mx/sedesu), consultado enero 23, 2009)

Como se observa las carreras administrativas y comerciales son las predominantes en cuanto a oferta de egresados y/o estudiantes. Mucho se ha hablado de la necesidad de más técnicos e ingenieros, principalmente el sector que ha invertido en Querétaro. Es por ello la importancia de la capacitación del personal a todos los niveles y oficios.

#### 2.2.1 Universo de pequeñas y medianas empresas.

La estructura productiva del sector Industrial en el Estado de Querétaro de acuerdo a la última publicación del Producto Interno Bruto (PIB) por entidad federativa del INEGI, el sector secundario en Querétaro participa con el 36.4% del PIB total y está compuesto por cuatro grandes divisiones económicas: Industria manufacturera que representa el 31.5%, Construcción con 3.1%, Electricidad, gas y agua con 1.6% y Minería con 0.2%.

Con respecto a la industria manufacturera, el INEGI, a través del Sistema de Cuentas Nacionales de México, publica que de la Industria manufacturera para 17 entidades federativas seleccionadas; el estado de Querétaro destacó en 2007 por ocupar el octavo lugar a nivel nacional por su crecimiento anual de 2.4%.

En 2006 en el estado, de acuerdo al INEGI, dentro de las nueve divisiones de la Industria manufacturera, destacan tres:

- Productos metálicos, maquinaria y equipo (10.9% del PIB estatal);
- Alimentos, bebidas y tabaco (10.4%)
- Química, caucho y plástico (5.2%).

En la división industrial de Productos metálicos, maquinaria y equipo sobresalen por su competitividad y por el empleo que generan en la entidad tres ramas: Autopartes, Electrodomésticos y recientemente la rama Aeronáutica.

Tabla 2.2. Tabla de trabajadores asegurados en el Estado de Querétaro.

Actividad	2007 <sup>1</sup>	Participación %
Industria extractiva	913	0.6
Industria manufacturera	122,263	79.0
Construcción	29,095	18.8
Industria eléctrica, captación y suministro de agua potable	2,524	1.6
<b>Total</b>	<b>154.795</b>	<b>100.0</b>

Fuente: Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Delegación Querétaro  
Anuario económico, [www.queretaro.gob.mx/sedesu](http://www.queretaro.gob.mx/sedesu), consultado enero 23, 2009)

En Querétaro ha predominado la industria manufacturera como el pilar principal del ingreso y motor del Producto Interno Bruto, es por ello el enfoque a las empresas de este sector el interés de ofrecer la capacitación para su personal; sin embargo, no se debe dejar de lado al sector de servicios dentro del cual su valor agregado es contacto directo con el cliente final. En el Estado, gran parte de las empresas de servicios son micro y pequeñas empresas las cuales minorizan la importancia de contar con ese recurso humano capacitado en técnicas de desarrollo organizacional.

A continuación se presenta en la tabla 2.3 de posición de empleados por sector para mostrar el mercado al cual se pretende llegar con el proyecto de inversión:

Tabla 2.3 Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2007.

Concepto	2007			
	I Trimestre	II Trimestre	III Trimestre	IV Trimestre
<b>1. Población total<sup>1</sup></b>	<b>1,648,060</b>	<b>1,655,573</b>	<b>1,663,328</b>	<b>1,670,956</b>
<b>2. Población de 14 años y más</b>	<b>1,169,187</b>	<b>1,171,430</b>	<b>1,186,414</b>	<b>1,191,876</b>
Población económicamente activa (PEA)	673,903	667,635	682,821	706,376
Ocupada	647,812	645,693	655,895	682,250
Desocupada	26,091	21,942	26,926	24,126
Población no económicamente activa (FNEA)	495,284	503,795	503,593	485,500
<b>3. Población ocupada por:</b>				
<b>Sector de actividad económica</b>	<b>647,812</b>	<b>645,693</b>	<b>655,895</b>	<b>682,250</b>
Primario	46,203	48,846	58,553	59,905
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	46,203	48,846	58,553	59,905
Secundario	214,507	222,765	219,098	221,710
Industria extractiva y de la electricidad	1,679	2,693	3,563	3,738
Industria manufacturera	143,700	147,763	151,604	150,328
Construcción	69,128	72,309	63,931	67,644
Terciario	386,460	373,814	377,598	398,765
Comercio	128,283	125,856	133,386	136,836
Restaurantes y servicios de alojamiento	38,466	36,004	35,612	43,532
Transportes, comunicaciones, correo y almacenamiento	33,019	32,424	30,711	34,652
Servicios profesionales, financieros y corporativos	47,500	45,941	49,877	49,018
Servicios sociales	53,078	53,573	48,915	51,967
Servicios diversos	57,220	52,510	51,744	54,914
Gobierno y organismos internacionales	28,894	27,506	27,353	27,846
No especificado	642	268	646	1,870
<b>4. Nivel de ingresos</b>	<b>647,812</b>	<b>645,693</b>	<b>655,895</b>	<b>682,250</b>
Hasta un salario mínimo	49,695	46,660	44,368	50,098
Más de 1 hasta 2 salarios mínimos	107,877	111,014	95,394	109,283
Más de 2 hasta 3 salarios mínimos	149,767	146,671	152,509	173,460
Más de 3 hasta 5 salarios mínimos	135,030	159,750	158,933	157,034
Más de 5 salarios mínimos	77,559	75,957	73,807	65,406
No recibe ingresos	58,933	54,201	66,605	68,610
No especificado	68,951	51,440	64,279	58,359
<b>5. Condición de acceso a las instituciones de salud<sup>2</sup></b>	<b>647,812</b>	<b>645,693</b>	<b>655,895</b>	<b>682,250</b>
Con acceso	288,374	288,039	297,141	303,052
Sin acceso	356,645	356,943	358,332	378,111
No especificado	2,593	711	422	1,087
<b>6. Tasas</b>				
Tasas calculadas contra la población en edad de trabajar				
Tasa de participación	57.6	57.0	57.6	59.3
Tasas calculadas contra la población económicamente activa				
Tasa de desocupación	3.9	3.3	3.9	3.4
Tasa de ocupación parcial y desocupación (TOPD) <sup>1</sup>	8.2	6.9	7.6	7.2
Tasa de presión general (TPRG)	6.1	5.6	5.6	4.5
Tasas calculadas contra la población ocupada				
Tasa de trabajo asalariado	66.0	65.7	65.1	65.3
Tasa de subocupación	3.6	2.9	2.8	2.2
Tasa de condiciones críticas de ocupación (TCCO)	6.8	6.8	7.3	7.6
Tasa de ocupación en el sector informal	23.8	25.2	22.6	24.0

Fuente: INEGI

Anuario económico, [www.queretaro.gob.mx/sedesu](http://www.queretaro.gob.mx/sedesu), consultado enero 29, 2009)

Aproximadamente el 35% de la población económicamente activa está localizada en el sector manufacturero y un 57% en el sector servicios. Es por este motivo la importancia del enfoque en el cliente preocupándose inicialmente por los empleados.



## 2.2.2 Rotación de personal en las empresas.

Una alta rotación de personal implica para las organizaciones estar constantemente en búsqueda para llenar las vacantes que se dejan, esto eleva los costos de la nómina, por lo que algunas empresas optan por reubicar su personal en otras áreas del negocio por los mismos salarios.

Existen varios índices para medir el desempeño en recursos humanos:

**Rotación:** Es la cantidad de personas que ingresan y que se desvinculan de la empresa.

**Índice de Rotación:** Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo.

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad)

**Índice Ideal:** Permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

**Ausentismo:** Es la ausencia del empleado a su trabajo, no ocasionada por la licencia legal.

**Índice de Ausentismo:** Relación porcentual entre las horas/hombre pérdidas por ausencias y el total de horas/hombres trabajadas. ([www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), consultado enero 31, 2009)

Según la firma de consultoría AON Consulting señaló que en el 2007 el nivel promedio de rotación de personal era de 12%, sin embargo industrias como la farmacéutica, cosméticos y belleza alcanzan niveles de hasta el 60% y 80%. (Datos a nivel nacional)

También se conoce que los puestos que más enfrentan la rotación son Ventas, Administración y Operativos, según datos de Ana Velásquez, gerente de Operaciones del área de Compensaciones y Servicios de información Global de Mercer.

En la actualidad, se considera que 12 de cada 100 empleos son reemplazados al año, donde casi 60% de los empleados están bajo contratos eventuales y outsourcing, lo que provoca una alta rotación en los centros de trabajo. (www.gestiopolis.com, Consultado Enero 31,2009)

Según los datos de Canacintra del Estado de Querétaro, de una base de datos de 661 empresas encuestadas, 50 de ellas tuvieron movimiento interno de personal (movimiento de puesto o área), en 111 surgieron cambios de personal (dejaron de laborar en la empresa), 431 empresas tienen personal estable.

### 2.2.3 Impacto de la capacitación.

La evaluación es la medición, y en algunos casos la corrección de las actividades para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Implica la comparación de lo alcanzado con lo planeado y comprende la evaluación de sistemas, el proceso instruccional, seguimiento y evaluación de resultados. (Olivar, 2009)

En la macroevaluación, el sistema de capacitación como ente no existe, se manifiesta mediante la integración e interacción de estructuras, procesos, tecnología y recursos técnicos y humanos para un fin determinado. La evaluación del sistema y de sus procesos remiten a la evaluación total de la función de capacitación, tanto en su planteamiento estructural, metodológico y sistémico, como en lo concerniente a los procesos legal, administrativo e institucional.

En la microevaluación, se establecen y aplican las herramientas para medir la efectividad del proceso enseñanza-aprendizaje y si bien debe ser considerado como un indicador del avance de la instrucción dado que permite analizar el desempeño del instructor y de los participantes, debe ser complementado a la luz

de la evaluación correspondiente a la aplicación y a los resultados obtenidos de la práctica. La evaluación completa del proceso de instrucción debe partir de los objetivos institucionales técnicamente diseñados. (García, 2007).

El impacto de la capacitación se refiere a las repercusiones que la realización de unas acciones formativas conlleva para la organización, en términos de respuesta a las necesidades de formación, de resolución de problemas y de contribución al alcance de los objetivos estratégicos que la organización tiene planteados.

### 2.3 Características de la capacitación general en el Bufete.

Los agentes capacitadores externos son las personas físicas y morales que apoyan a las empresas en el desarrollo de las acciones de capacitación para sus trabajadores. La calidad de los servicios proporcionados depende exclusivamente de los agentes y los programas o cursos de capacitación carecen de valor curricular o académico por parte de la Secretaría de Educación.

#### 2.3.1 Teoría hipodérmica.

Es una teoría que habla sobre el efecto de los medios de comunicación de masas sobre la opinión pública. Está basada en una serie de estudios prácticos, que no son empíricos ni teóricos. Realizados a finales de 1920 con la finalidad de analizar la influencia de los mecanismos de propaganda en la participación ciudadana masiva en la Primera Guerra Mundial. Estos estudios formaron parte de la primera ola de análisis sobre la Comunicación relacionados con los simultáneos desarrollos sociológicos y psicológicos sobre el concepto de masa; las conclusiones de los mismos se expresaron en las reflexiones de Harold Lasswell en *Propaganda Techniques in the World War* ("Técnicas de propaganda en la guerra mundial", 1927), donde afirma que la propaganda, permite conseguir la adhesión de los ciudadanos a unos planes políticos determinados sin recurrir a la violencia, sino mediante la manipulación. Por otra parte, entiende la comunicación en términos propagandísticos como la forma más eficaz de mediación. ([www.wikipedia.org.es](http://www.wikipedia.org.es), consultado 29 Enero, 2009)

Existen procesos irracionales que explican las características de una sociedad de masas, marcadas por el aislamiento y la enajenación; es aquí donde los medios de comunicación crean un desarrollo espectacular donde hacen que la teoría hipodérmica sea perfectamente razonable. Lo que se pretende lograr es que el mensaje sea vehiculado por los medios de comunicación de masas. Es posible crear un estímulo, un mensaje, tan fuerte que se "inyecte" (de ahí el nombre de "hipodérmica"): es posible dar en el blanco. Entre el emisor y el receptor, entre el estímulo y la respuesta, no hay ninguna intermediación que impida conseguir los objetivos, hay una relación directa de causa-efecto, algo mecánico, un vacío. De modo que el manejo de la información puede ser transmitida porque frente a un poder enorme de medios de comunicación de masas no hay ningún elemento de resistencia.

Su funcionamiento es:

Dentro de las sociedades en masa al individuo le es complicado elaborar de forma específica los mensajes que llegan de los medios de comunicación de masas, por eso es conveniente hablar del modelo conductista de Estímulo-Respuesta. Los medios de comunicación son los emisores de un mensaje que se hace llegar a los individuos de una sociedad. Los mensajes pasan por debajo de la piel sin ningún problema: el mensaje como estímulo que provoca una reacción. Como emisores del mensaje, o de los mensajes, los medios de comunicación o los gobiernos (instituciones públicas o privadas), quienes articulan esos mensajes, quieren provocar ciertas reacciones.

Para los individuos existe una alta dificultad de captar los mensajes que proceden del emisor de forma invisible. El conductismo habla de reacciones iguales de los individuos ante estímulos determinados: Emisor - mensaje - Receptor.

Al llevar a cabo este modelo se encuentran algunas implicaciones como son:

El aislamiento, la individualidad, la falta de interacción, la pasividad, la unidireccionalidad, la asimetría de los roles: la acción es del emisor que envía el mensaje (produce el estímulo); la pasividad está en el receptor porque sólo lo ben

y reaccionan de forma uniforme, la comunicación es un proceso intencional, que busca un efecto concreto y que es medible porque da lugar a una conducta visible, relacionada con el objetivo del emisor.

En sí la finalidad es encontrar una manera de manejar un mensaje dado por un emisor y que éste sea efectivamente recibido por el receptor generando así una respuesta esperada; se busca eficientar, tiempos y procesos.

Las características de líder que maneja este tipo de teoría son:

- Efecto de activación.
- Efecto de reforzamiento.
- Efecto de conversión.

Su forma de ser.

- Se exponen a los medios masivos de comunicación.
- Influyen a las personas.
- Poseen conocimiento del tema.
- Tener o relacionarse con los demás (necesario e inevitable).

(www.monografias.com, consultado 29 Enero, 2009)

### 2.3.2 Psicología de la Gestalt

Es un ambiente de la correspondencia moderna, extraída en Berlín Alemania a principios del siglo XX, y cuyos iniciadores menos reconocidos han sido los teóricos Max Wertheimer, Wolfgang Köhler, Kurt Koffka y Kurt Lewin.

El término Gestalt proviene del Romano y fue introducido por primera vez por Christian de Ehrenfeills.

La mente configura, a través de ciertas leyes, los elementos que llegan a ella a través de los canales sensoriales (percepción) o de la memoria (pensamiento, inteligencia y resolución de problemas). En la experiencia del medio ambiente, esta configuración tiene un carácter primario por sobre los elementos que la conforman; la suma de estos últimos por sí solos no se podrían llevar a cabo, por tanto, la comprensión del funcionamiento mental. Este

planteamiento se ilustra con el axioma el todo es más que la suma de sus partes, con el cual se ha identificado con mayor frecuencia a esta escuela psicológica. (www.wikipedia.org.es, consultado 29 Enero, 2009)

Los psicólogos de la Gestalt introdujeron el concepto de "organización" entre el estímulo y la respuesta de los conductistas. Estos últimos consideraban al ambiente como una serie de estímulos independientes. Para los gestaltistas, los fenómenos percibidos realmente son formas organizadas.

La figura 1.1 ilustra de manera simplificada de cómo los estímulos del ambiente son sometidos al proceso de organización antes de ser analizados por el resto del sistema cognitivo.

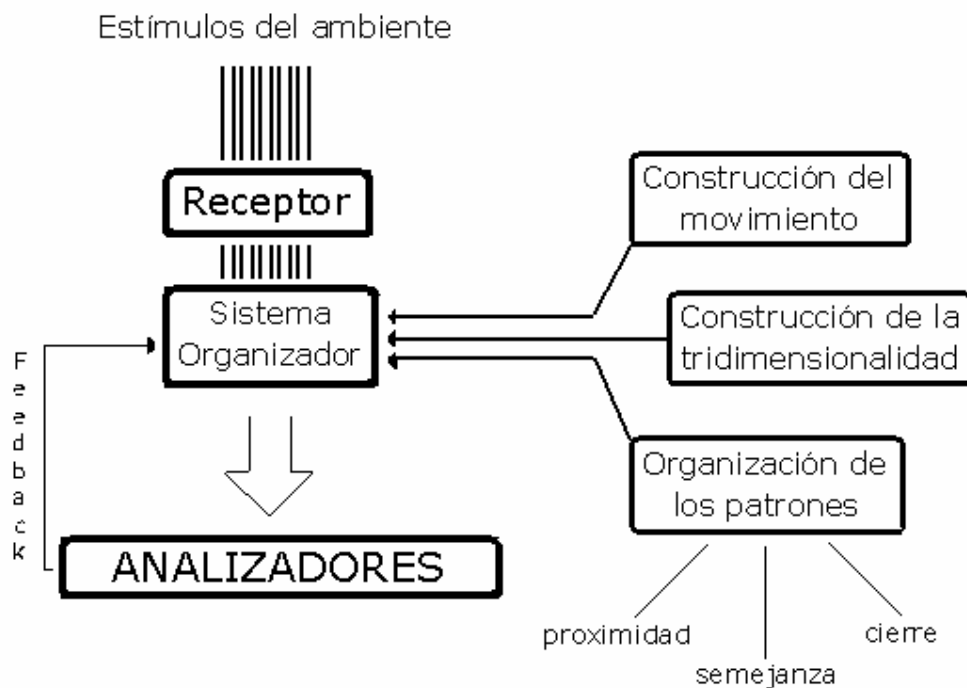


Figura 1.1 Esquema del funcionamiento de la percepción  
Fuente. www.psicologiagestalt.com/, consultado Enero 29, 2009

Las teorías como la aguja hipodérmica o la Gestalt concuerdan y admiten la naturaleza estructurada del aprendizaje avanzado. Cada área del conocimiento humano posee una estructura única integrada por conceptos y relaciones entre conceptos. Así, por ejemplo, durante el proceso de enseñanza, cada materia debe

ser impartida por un experto en la misma, pues tiene las estructuras mentales que conforman sólidamente su dominio del tema a impartir y es capaz de llevar a sus receptores a replicar tales estructuras.

## 2.4 Herramientas financieras a utilizar.

Definiciones de herramientas financieras a desarrollar:

### 2.4.1 Estados financieros

Las cuentas anuales, integradas por el balance de situación (Estado de Posición Financiera), la cuenta de pérdidas y ganancias (Estado de Resultados) y la memoria, son la base del análisis de estados financieros. No sólo son de interés las cuentas cerradas al final del ejercicio económico sino que también se suelen analizar las cuentas intermediarias elaboradas al final de cada mes o de cada trimestre. (Amat, 2002)

- Tipos de costos.

Los estados financieros reportan lo que realmente le ha sucedido a la posición financiera de la empresa y a sus utilidades y dividendos a lo largo de los años anteriores mientras que los documentos literales tratan de explicar la razón por la cual los hechos sucedieron de esa manera.

- Estado de Resultados.

Frecuentemente denominado, estado de pérdidas y ganancias, presenta los resultados de las operaciones de negocios realizadas durante un período específico (un trimestre o un año). Este documento resume los ingresos generados y los gastos en los que haya incurrido la empresa durante el período contable en cuestión.

El funcionamiento de la empresa genera la percepción de unos ingresos y la realización de unos gastos de cuya diferencia surge el resultado del período:

$$\text{RESULTADOS} = \text{INGRESOS} - \text{GASTOS}$$

El resultado de la gestión de la empresa es la consecuencia de dos tipos de actividades:

- Las actividades ordinarias de la empresa, las que le son propias, que generan el resultado de explotación y el resultado.
- Las actividades extraordinarias de la empresa, es decir, las que sólo se realizan de forma ocasional, que generan el resultado extraordinario o atípico. El beneficio por la venta de un terreno en una empresa que se dedica a la fabricación de muebles es un ejemplar de resultados extraordinarios.

Tabla: 2.4. Formato de la cuenta de pérdidas y ganancias utilizadas para el análisis.

Ventas netas
- Gastos proporcionales de fabricación
- Gastos proporcionales de comercialización
= Margen Bruto
- Amortización
- Gastos de estructura
- Otros ingresos y gastos
= Beneficios antes de impuestos e intereses
- Gastos e ingresos financieros
= Beneficio antes de impuestos
- Impuestos de Sociedades
= Beneficio Neto

Fuente: Amat, 2002

- Estado de Posición Financiera.

Muestra la posición financiera de una empresa en un punto específico en el tiempo. Indica las inversiones realizadas por una compañía bajo la forma de activos y los medios a través de los cuales se financiaron los activos, ya sea que los fondos se hubieran obtenido mediante la solicitud de fondos en préstamo (pasivos) o mediante la venta de acciones de capital (capital contable)

El balance de situación es un estado contable que refleja la situación patrimonial de la empresa. Dicha situación se compone de los bienes, derechos, deudas y capital que tiene la empresa en un momento dado. Los bienes y



derechos integran el activo del balance situación. El capital y las deudas forman el pasivo de dicho balance. (Amat, 2002)

Tabla 2.5. Concepto básico que integran el balance de situación

Activo	Pasivo
Bienes (lo que la empresa tiene)	Deudas (lo que la empresa debe)
Derecho (lo que a la empresa le deben)	Capital (aportaciones de los prioritarios)

Fuente: Amat, 2002

- Flujo de efectivo.

El presupuesto de tesorería permite aproximarse al concepto de flujo de caja. El flujo de caja (cash flow, en inglés) es el dinero que genera la empresa a través de su actividad ordinaria (o de exportación).

El flujo de caja puede calcularse de varias formas. Los dos métodos más utilizados son los siguientes:

- Flujo de caja (financiero): se obtiene restando los pagos de exportación a los cobros de la exportación. El saldo es el flujo de caja generado por la explotación de la empresa:

Tabla 2.6. Modelo detallado de estado de flujo de tesorería

<p>Cobros de exportación – Pagos de exportación = = Flujo de caja financiero</p>
<p>Operaciones de exportación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Cobros de clientes</li> <li>+ Cobros de otros deudores</li> <li>- Pagos a proveedores</li> <li>- Pagos de personal</li> <li>- Tributos</li> <li>- Pagos a otros acreedores</li> </ul>
<p>Operaciones financieras derivadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Cobros de intereses y dividendos</li> <li>- Pags de intereses y comisiones</li> </ul>
<p>Operaciones inusuales (son actividades ordinarias pero poco frecuentes):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Cobros recibidos</li> <li>- Pagos recibidos</li> </ul>
<p>Impuestos sobre beneficios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Del ejercicio anterior</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregas a cuenta</li> <li>(a) Flujos netos de tesorería de las actividades ordinarias</li> <li>+ Aportaciones de los accionistas</li> <li>+ emisiones de obligaciones</li> <li>+ Obtención de préstamos</li> <li>- Compra de acciones propias</li> <li>- Dividendos pagados a los propietarios</li> <li>- Reembolso de obligaciones y préstamos</li> <li>(b) Flujos netos de tesorería por actividades de financiación</li> <li>+ Cobros por ventas de inmovilizado</li> <li>+ Cobros por ventas de inversiones financieras</li> <li>+ Cobros por subversiones de capital</li> <li>- Pagos por compras de inmovilizado</li> <li>- Pagos por compras de inversiones financieras</li> <li>- Pagos por compra o absorción de otras empresas</li> <li>(c) Flujos netos de tesorería por actividades de inversión</li> <li>(a) + (b) + (c) = Flujo neto total de tesorería</li> </ul>
--

Fuente: Amat, 2002

El cálculo y análisis de la evolución del flujo de caja financiero ayudan a diagnosticar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas, por lo que es un complemento imprescindible del análisis del balance de situación.

Cuadro 2.1. Diferenciación entre fuente o aplicación de efectivo.

FUENTES DE EFECTIVO	APLICACIONES DE EFECTIVO
<p><b>Incremento de una cuenta de pasivo contable</b></p> <p>La solicitud de fondos de préstamo o la venta de acciones le proporciona a la empresa fondos en efectivo.</p>	<p><b>Decremento de una cuenta de pasivo o de capital</b></p> <p>El pago de un préstamo o la readquisición de acciones usa fondos en efectivo.</p>
<p><b>Decremento en una cuenta de activos.</b></p> <p>La venta de inventarios o la cobranza de las cuentas por cobrar proporcionan fondos en efectivo</p>	<p><b>Incremento de una cuenta de activos.</b></p> <p>La compra de activos fijos o la compra de más inventarios usa fondos en efectivo.</p>

Fuente: Besley, 2001

- Flujo de caja (económico): Se obtiene sumando al beneficio neto (en principio, el de explotación) la amortización del período ya que es un gasto que no se paga. También se suelen añadir las provisiones. Lógicamente, el beneficio neto más las amortizaciones y las provisiones representarán el efectivo que ha generado la empresa en el período correspondiente, en el supuesto de que se cobren todos los ingresos y se paguen todos los gastos.

Tabla 2.7. Modelo detallado de estado de flujo de tesorería económico

Beneficio neto de exportación + Amortizaciones = = Flujo de caja económico
---

Fuente: Amat, 2002

- Punto de equilibrio (PE).-

Con el objetivo de conocer la relación existente entre los costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales. Es aquel punto donde la producción y las ventas alcanzan para lograr cubrir los costos y gastos generados. Por lo general es considerado cuando la relación entre ingresos y egresos da cero. También ayuda para conocer el apalancamiento operativo que puede tener una empresa.

Puede ser calculado tanto en unidades, el cual es más recomendable, o para valor en dinero. Su cálculo de manera algebraica puede ser de las siguientes maneras:

$$\text{PE unidades} = \frac{\text{CF}}{\text{PVq} - \text{CVq}}$$

Donde: CF = costo fijo, PVq = precio de venta unitario, CVq= costo variable unitario.

O también se puede calcular para ventas de igual manera:

$$\text{PE unidades} = \frac{\frac{\text{CF}}{1 - \text{CVT}}}{\text{VT}}$$

Donde: CF = costo fijo, CVT = costo variable total, VT = ventas totales  
([www.pymesfuturo.com](http://www.pymesfuturo.com), consultado enero 31, 2009)

#### 2.4.2 Razones financieras.

Los estados financieros proporcionan información sobre la posición financiera de una empresa en un punto en el tiempo, así como de sus operaciones a lo largo de algún período anterior. Sin embargo, el valor de los estados financieros radica en el hecho de que pueden utilizarse para ayudar a predecir la posición financiera de una empresa en el futuro y determinar las utilidades y los dividendos esperados.

#### **Razones de liquidez.**

Un activo líquido es aquel que fácilmente puede convertirse en efectivo sin una pérdida significativa de su valor original. La conversión de los activos en efectivos, especialmente los activos circulantes como inventarios y cuentas por cobrar. La posición líquida de una empresa trata con la cuestión qué tan capaz sea para satisfacer sus obligaciones circulantes.

- Razón circulante.

Se calcula dividiendo los activos circulantes por los pasivos circulantes.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Los activos circulantes incluyen el efectivo, los valores negociables, las cuentas por cobrar y los inventarios. Los pasivos circulantes están formados por cuentas por pagar, documentos por pagar a corto plazo, vencimientos circulantes de la deuda a largo plazo, impuestos sobre ingreso acumulados y otros gastos devengados (principalmente los sueldos).

(Besley, 2007)

## Razones de administración de activos.

Miden la eficiencia de una empresa para administrar sus activos. Estas razones han sido diseñadas para responder a las siguientes preguntas: considerando los niveles de ventas actuales y proyectadas, ¿parece ser razonable, demasiado alta o demasiado baja la cantidad total de activos de cada tipo de activo reportado en el balance general?

- Días de ventas pendientes de cobro (DVPC).

También denominados períodos promedio de cobranza (PPC); se utilizan para evaluar la capacidad de la empresa para cobrar sus ventas a crédito de manera oportuna. Estos días se calculan de la siguiente manera:

$$\text{PPC} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\frac{\text{Ventas anuales}}{360}}$$

Los días de ventas pendientes de cobro representan el plazo promedio que la empresa se debe esperar para recibir efectivo después de hacer una venta, y éste es el período promedio de cobranza.

- Rotación de activos fijos.

Mide la eficiencia de la empresa para utilizar su planta y su equipo y ayudar a generar ventas. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de AF} = \frac{\text{Ventas}}{\text{AF netos}}$$

- Rotación de activos totales.

Mide la razón de la totalidad de los activos de la empresa. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Rotación de AT} = \frac{\text{Ventas}}{\text{AF totales}}$$

## Razones de administración de deudas.

La medida en la cual una empresa se financie por medio de deudas tiene tres importantes implicaciones:

- Al obtener fondos a través de deudas, la propiedad de los accionistas no se diluye,
- Los acreedores contemplan el capital contable, o los fondos proporcionados por los propietarios al establecer un margen de seguridad; si los accionistas han proporcionado sólo una pequeña cantidad del financiamiento total, los riesgos de la empresa son asumidos principalmente por los acreedores,
- Si la empresa gana más sobre las inversiones financiadas con fondos solicitados en préstamo que paga como intereses, el rendimiento sobre el capital contable de los propietarios es amplificado o apalancado.

El apalancamiento financiero, o también conocida como la obtención de fondos de préstamos, afecta a la tasa esperada de rendimiento realizada por los accionistas por dos razones:

- Los intereses sobre las deudas son fiscalmente deducibles mientras que los dividendos no lo son, por lo que el pago de intereses disminuye el pasivo fiscal de la empresa y todo lo demás se mantiene igual,
- Generalmente, la tasa de rendimiento de una empresa sobre sus inversiones en activos es diferente de la tasa a la cual solicita fondos en préstamo.

### ○ Razón de endeudamiento.

Mide el porcentaje de los activos de la empresa financiado por los acreedores (concesión de fondos en préstamo) y se calcula como se describe a continuación:

$$\text{Razón de endeudamiento} = \frac{\text{Deudas totales}}{\text{Activos totales}}$$

Las deudas totales incluyen tanto los pasivos circulantes como las deudas a largo plazo. Los acreedores prefieren bajas razones de endeudamiento, porque mientras más bajas sean, mayor será el margen de protección contra las pérdidas de los acreedores en caso de liquidación. Por otra parte, los propietarios pueden beneficiarse del apalancamiento porque éste amplifica las utilidades, y por tanto, el rendimiento para los accionistas.

### **Razones de rentabilidad.**

La rentabilidad es el resultado neto de un número de políticas y decisiones. Las razones examinadas hasta este momento proporcionan alguna información sobre cómo opera la empresa, pero muestran los efectos combinados de la liquidez, la administración de los activos y la administración de deudas sobre los resultados operativos.

- Margen de utilidad neta sobre ventas.

Proporciona la utilidad por cada peso de ventas, se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Margen de utilidad neta sobre ventas} = \frac{\text{NIAT}}{\text{Ventas}}$$

- Rendimiento de los activos totales (ROA).

Mide el rendimiento después de intereses y de impuestos.

$$\text{ROA} = \frac{\text{NIAT}}{\text{Activos totales}}$$

(Besley, 2007)

- Rendimiento del capital contable (ROE).

Es un estimado del beneficio (el “retorno”) sobre el dinero gastado (la “inversión”) en una alternativa en particular, y consiste en determinar los beneficios, calcular los costes y resumir los resultados. ([www.mantenimientomundial.com](http://www.mantenimientomundial.com), consultado, febrero 14, 2009)

$$\text{ROE} = \frac{\text{NIAT}}{\text{Capital Contable}}$$

Rendimiento del capital de trabajo (ROCE).

Se calcula expresando la rentabilidad antes del pago de intereses e impuestos como una proporción del total del capital empleado en el negocio. Este indicador presenta una perspectiva global del estado financiero del negocio, y brinda un punto de partida para un análisis del desempeño del negocio y un parámetro con el cuál comparar el performance global del mismo. ([www.mantenimientomundial.com](http://www.mantenimientomundial.com), consultado, febrero 14, 2009)

$$\text{ROCE} = \frac{\text{NIAT}}{\text{Capital empleado}}$$

### 2.4.3 Indicadores financieros

A continuación se presentan algunos indicadores financieros a desarrollar

- Tasa Interna de Retorno (TIR).-

Conocida también como tasa interna de rendimiento, es un instrumento o medida usada como indicador al evaluar la eficacia de una inversión. La TIR sirve para identificar claramente el tiempo en el que se recupera el capital asignado a una inversión. Para su calculo también se requiere proyectar los gastos por



efectuar (valores negativos) e ingresos por recibir (valores positivos) que ocurren en períodos regulares. (mx.finanzaspracticadas.com, consultado febrero 14, 2009)

- - Valor Presente Neto (VPN).

Con la finalidad de corregir el principal defecto de cualquier técnica que no considere los descuentos, es decir, que haga caso omiso del valor del dinero a través del tiempo, se han desarrollado varios métodos que sí los toma en cuenta. Para aplicar este enfoque, sólo debemos determinar el valor presente de todos los flujos futuros de efectivo que espera que genere un proyecto, y luego sustraer la inversión original para precisar el beneficio neto que la empresa obtendrá del hecho de invertir en el proyecto. (Besley, 2007)

$$\begin{aligned} \text{VPN} &= \hat{F}E_0 + \frac{\hat{F}E_1}{(1+k)^1} + \frac{\hat{F}E_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{\hat{F}E_n}{(1+k)^n} \\ &= \sum_{t=0}^n \frac{\hat{F}E_t}{(1+k)^t} \end{aligned}$$

- Análisis de riesgo.

El Webster's Collegiate Dictionary define riesgo como la "posibilidad de pérdida o daño: peligro". De este modo, por lo general, se utiliza el término riesgo para referirse a la probabilidad de que ocurra algún suceso desfavorable.

Si se considera el riesgo de las inversiones a partir de esta perspectiva, se puede definir como la probabilidad de recibir un rendimiento distinto al esperado. Ello significa que existe una variabilidad entre los rendimientos, o resultados, provenientes de una inversión. De este modo, el riesgo de una inversión está relacionado con la posibilidad de obtener un rendimiento distinto al esperado. Así, mientras más grande sea la variabilidad de los resultados, más riesgosa será la inversión. (Besley, 2007)

### III. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En Querétaro hacen falta empresas de capacitación que entreguen servicios orientados específicamente a las personas con programas de capacitación enfocados al mejoramiento de las relaciones interpersonales dentro de una institución para poder ser detonantes no sólo de una mejor cultura organizacional, sino también productividad y de seguridad en los centros de trabajo para lo cual se crea un modelo que demuestre la viabilidad de desarrollar un bufete de capacitación orientado al desarrollo humano mediante un proyecto de inversión.

El alcance del proyecto está dirigido hacia las empresas medianas y grandes en el Estado de Querétaro, principalmente aquellas localizadas en Parques Industriales o contacto con cámaras de la industria y el tipo de investigación que se está desarrollando es bibliográfica, cuantitativa.

#### 3.1 Variables.

Las variables que se consideran para su evaluación son:

- Variables independientes:
  - Número de capacitaciones mensuales.
  - Precio (s) de la (s) capacitaciones.- se está considerando precio de mercado, que a la vez sea atractivo para el cliente.
  - Costos.- que representan todos los costos que se generan para la realización de los cursos y los costos que administración que tenga el bufete.
- Variables dependientes:
  - EBITDA
  - TIR y VPN
  - Razones financieras:
    - Retorno sobre la inversión.

- Retorno sobre los activos.
- Retorno sobre capital empleado
- Análisis de Riesgo

### 3.2 Herramientas.

- Punto de equilibrio (PE).

Se considera el siguiente ejemplo en donde los costos fijos y variables, así como las ventas se ubican en la formula con los siguientes resultados:

$$PE \text{ unidades} = \frac{CF}{PVq - CVq} \qquad PE \text{ unidades} = \frac{295,000}{851,000 - 395,000} = 1,580$$

Para que la empresa esté en un punto en donde no existan pérdidas ni ganancias, se deberán vender 1,580 unidades, considerando que conforme aumenten las unidades vendidas, la utilidad se incrementará. El análisis que resulta del punto de equilibrio en sus modalidades, ayuda al empresario a la toma de decisiones en las tres diferentes vertientes sobre las que cotidianamente se tiene que resolver y revisar el avance de una empresa, al vigilar que los gastos no se excedan y las ventas no bajen de acuerdo a los parámetros establecidos.

$$PE \$ = \frac{\frac{CF}{VT}}{1 - CVT} \qquad PE \$ = \frac{295,000}{1 - \frac{395,000}{815,000}} = 572,400$$

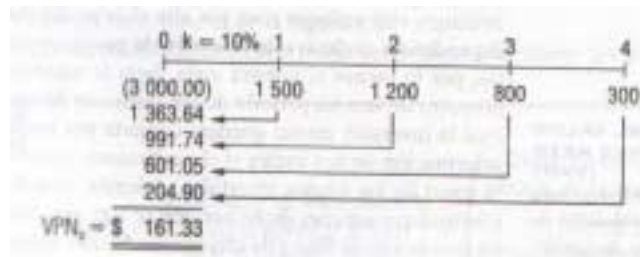
- Tasa Interna de Retorno (TIR).-

Inversión Inicial: \$100.000 .00

/nbsp;	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>COSTO o GASTO</b>	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
<b>INGRESO</b>	520,000	520,000	520,000	520,000	520,000
<b>UTILIDAD</b>	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
T.I.R	-80%	-60%	--40%	-20%	0%

Como se observa la inversión requerida o inicial, de acuerdo a la proyección de las utilidades anuales, se recupera en su totalidad al final del quinto año. Lo que se interpreta como una buena inversión si se relaciona con la tasa de interés pagada por otros instrumentos financieros. Por lo que en este ejemplo se puede interpretar como que la TIR es de 5 años.

- Valor Presente Neto (VPN)



$$\begin{aligned}
 PV_s &= \$ (3\ 000) + \frac{\$1\ 500}{(1.10)^1} + \frac{\$1\ 200}{(1.10)^2} + \frac{\$800}{(1.10)^3} + \frac{\$300}{(1.10)^4} \\
 &= \$ (3\ 000) + \$1\ 550(0.90909) + \$1\ 200(0.82645) + \$800(0.75131) + \$300(0.68301) \\
 &= \$ (3\ 000) + \$1\ 363.64 + \$991.74 + \$601.05 + 204.90 \\
 &= \$161.33
 \end{aligned}$$

Fuente: Besley, 2001.

Si se observa la línea de tiempo del flujo de efectivo del proyecto, se ve que la razón por la que éste tiene un VPN positivo se debe a que la inversión inicial de 3,000 USD se recupera sobre una base del valor presente antes del final de la vida del proyecto.

- Razones financieras.

Razones	Tipo de razón	Fórmula	Ejemplo		Promedio de la industria
Liquidez	Razón circulante	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	$\frac{465}{130}$	=3.6 veces	=4.1 veces
Razones de administración de activos	Días de ventas pendientes de cobro (DVPC).	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{(\text{Ventas anuales} / 360)}$	$\frac{180}{(1500/360)}$	=43.2 días	=32.1 días
	Rotación de activos fijos.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$	$\frac{1500}{380}$	=3.9 veces	=4.0 veces
	Rotación de activos totales.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{1500}{845}$	=1.8 veces	=2.1 veces
Razones de administración de deudas.	Razón de endeudamiento	$\frac{\text{Deudas totales}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{(140+300)}{845}$	=50.9%	=45.0%
Razones de rentabilidad	Margen de utilidad neta sobre ventas	$\frac{\text{NIAT}}{\text{Ventas}}$	$\frac{54}{1500}$	=3.6%	=4.7%
	ROA	$\frac{\text{NIAT}}{\text{Activos totales}}$	$\frac{54}{845}$	=6.4%	=12.6%
	ROI	$\frac{\text{NIAT}}{\text{Capital Contable}}$	$\frac{54}{415}$	=13.0%	=17.2%

Fuente. Besley, 2001

De las 8 razones financieras que se presentan en el ejemplo anterior, a excepción de: Días de ventas pendientes de cobro y razón de endeudamiento, están por debajo del porcentaje de la industria, lo cual indica que la empresa del ejemplo no cumple con las razones financieras del sector al que pertenece.

El que los días de ventas pendientes de cobro y razón de endeudamiento que se encuentran por encima del promedio de la industria, no indica que estas razones son adecuadas ya que entre menos días de cobro y menos endeudamiento tenga será mayor liquidez y menores obligaciones que tendrá.

#### IV. MODELO A DESARROLLAR

Se está realizando un modelo para desarrollar un proyecto de inversión con la finalidad de conocer la factibilidad y rentabilidad de un bufete de capacitación en desarrollo organizacional en la ciudad de Querétaro.

##### 4.1 Características del mercado potencial.

Para identificar las variables específicas de segmentación que van a utilizarse, se consideraron las siguientes características:

- Geográficas.-
  - Conformada en México, Estado de Querétaro, Santiago de Querétaro y específicamente en los parques industriales: Benito Juárez, La Montaña, Bernardo Quintana, Santa Rosa Jáuregui, Querétaro, Finsa y Jurica.
  - Zona Urbana. Todas aquellas empresas que no se ubiquen dentro de un parque industrial y cumplan con los requisitos de la muestra.
- Demográfica.-
  - Población económicamente activa dentro de las empresas localizadas en la zona geográfica antes mencionada.
- Psicológico.-
  - Se verá reflejado en la filosofía de los departamentos de Recursos Humanos, preocupados en la capacitación interna para optimizar la productividad, calidad y seguridad.
- Comportamiento de compra.-
  - Beneficios deseados:
    - Preocupación.- Hoy en día las empresas buscan trabajadores que sean leales a la empresa, tratando de mantenerles satisfechos, pues esto asegura la mano de obra para sus procesos.
    - Estrategias.- Varias de estas empresas las que exportan productos o prevén materia prima a otras empresas, es a

través de la capacitación que generan trabajadores más productivos y al ser desarrollados en su lado humano mejorarán la relación interna y el clima laboral.

- Tasa de consumo:
  - No usuarios.- Debido a que será una nueva empresa, se pretende convencer a los encargados de los departamentos de Recursos Humanos que el servicio ofrecido por este bufete de capacitación les ayudará a mejorar el clima laboral de la empresa.
  - Usuarios en pequeñas cantidades.- Al ser un servicio y de acuerdo al número de integrantes de la empresa se busca de manera ocasional servicios de capacitación sin embargo, de acuerdo a los niveles o categorías de los trabajadores se puede repetir el contacto buscando un nivel más alto de especialización o desarrollo.

#### 4.1.1 Resultados de la Investigación para segmentación del mercado.

Para conocer el segmento de mercado al cual dirigir los cursos, se toma una encuesta de manera presencial en las empresas que conforman la muestra la cual fue de 50 empresas con encuestas dirigidas a personal de Recursos Humanos.

Con esto se logró identificar al mercado, intereses, presupuesto designado a capacitación y viabilidad de proyecto.

Para poder llevar a cabo el procesamiento de la información se utilizaron las siguientes herramientas:

- Encuestas con preguntas abiertas.
- Material de impresión y fotocopiado.
- Tecnología: computación y programas software (Excel y Word).

Para la tabulación y graficación de la información obtenida de las encuestas del sondeo informal, se separó según al sector que pertenecía para lograr una mejor clasificación y fácil interpretación de los datos. (Ver Anexo 1)

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los sectores, con relación al cuestionario aplicado, Anexo 1.

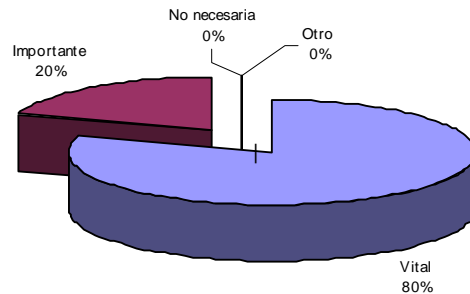


Figura 4.1 Respuesta de: La capacitación constante de una persona.  
Fuente: Personal, investigación de mercado, 2007.

Con la pregunta 1, Figura 4.1, El objetivo es conocer la intención e importancia que tiene en la organización la capacitación

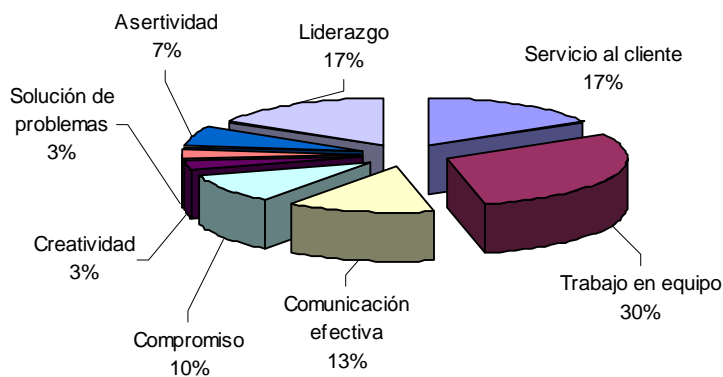


Figura 4.2 Respuesta de: Cuáles son las habilidades más importantes que considera debe reforzar o desarrollar su personal como individuos para lograr los objetivos de la compañía?  
Fuente: Personal, investigación de mercado, 2007



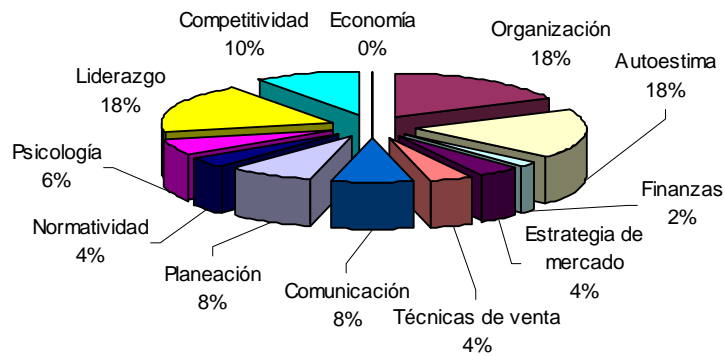


Figura 4.3 Respuesta de: ¿Qué temas son más importantes?  
Fuente: Personal, investigación de mercado, 2007

Con la pregunta 2, Figura 4.2, y 3, Figura 4.3, se obtiene la tendencia de las capacitaciones requeridas y le intención de obtener el servicio que se ofrece.

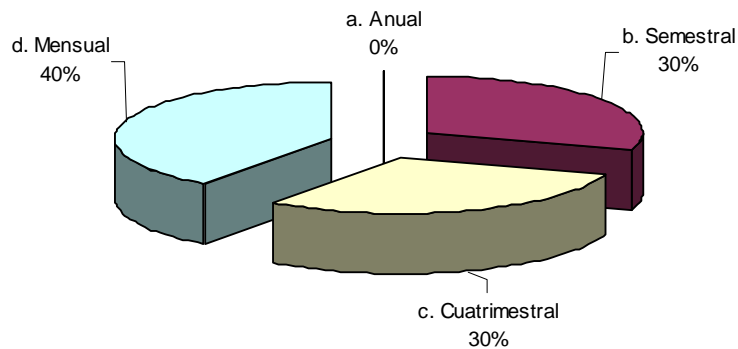


Figura 4.4. Respuesta de: ¿La capacitación se debe hacer en promedio?  
Fuente: Personal, investigación de mercado, 2007

La pregunta 4, Figura 4.4, proporciona la planeación, presupuesto y disponibilidad de la empresa para los cursos ofertados.

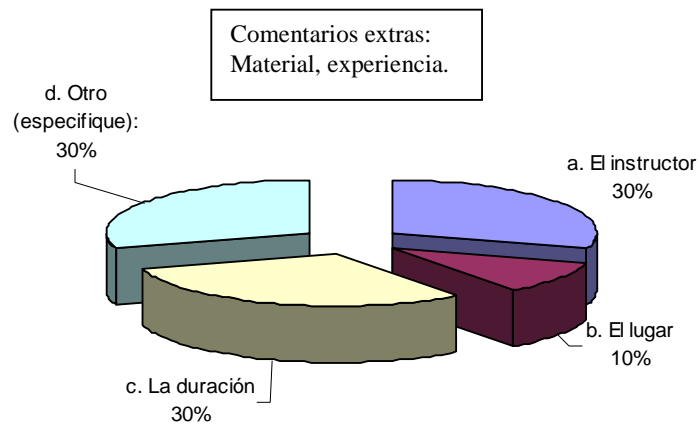


Figura 4.5. Respuesta de: Una capacitación la considera buena debido a.

Fuente: Personal, investigación de mercado, 2007

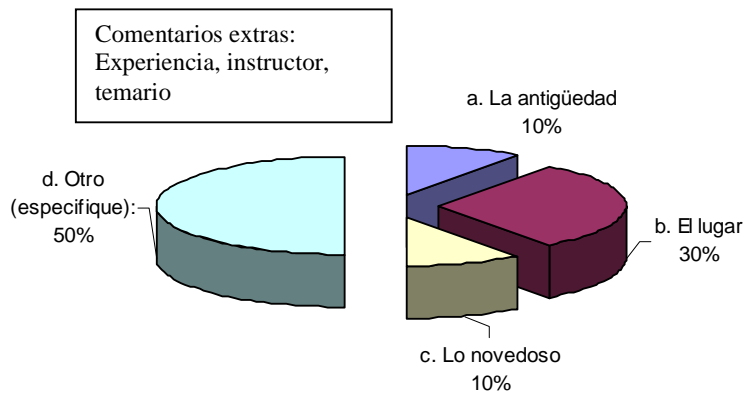


Figura 4.6. Respuesta de: ¿Cuál sería el valor determinante para que usted seleccione un servicio de capacitación?

Fuente: Personal, investigación de mercado, 2007

Las Figuras 4.5 y 4.6 - Apuntan los detalles de la incidencia de costos en los cursos y la disposición de los pagos/negociaciones

Debido a la diferencia de respuesta de los consumidores ante una necesidad, en este caso, el desarrollo humano de su personal a favor del logro de sus objetivos de producción, se segmenta el mercado en dos grupos: Empresas

menores a 250 trabajadores y mayores a 251 éste último se subdivide en sindicalizados y no sindicalizados.

Al segmentar, se puede identificar la necesidad de los clientes y así poder decidir si resulta práctico diseñar un proceso, el cual pueda desarrollarse y competir de manera eficaz en uno o más segmentos que tengan la necesidad de capacitación del personal en desarrollo humano

Realizando una selección de mercado eficiente se puede diseñar un plan de capacitación oportuna y acorde a las necesidades del segmento permitiendo así, comunicarse con un mercado meta específico y con interés al proyecto.

Cabe mencionar la importancia de identificar la corriente y potencial deseado para así poder identificar ofertas educativas actuales, las necesidades no satisfechas e igualmente, adelantarse a necesidades futuras. También el conocer las características del segmento, permite perfilar con mayor exactitud a los consumidores. No menos importante, es conocer la demanda de capacitación, la cual permite razonar los planes y programas específicos para su aplicación.

#### 4.1.2 Desarrollo de Estados financieros

Para el desarrollo del proyecto, se consideró el desarrollar en todos los estados financieros y razones financieras el manejar cuatro escenarios (Optimista, Esperado, Lento crecimiento y Pesimista) para tener las diferentes variantes que se presentan y sobre todo para plantear el criterio de riesgo sobre la Distribución de probabilidad tomando en cuenta la TIR, así como se realizaron corridas de 5 años considerando inicio de actividades a partir del año 2010.

Se desarrolló el punto para conocer el número óptimo de operaciones dentro del bufete de capacitación presentándose los siguientes resultados:

Tabla 4.1 Punto crítico operativo

**Punto crítico operativo**                      Costos Fijos Totales - Depreciación  
 Precio lista - Cto Variable

	Optimista	Esperado	Lento Crecim.	Pesimista
Precio Vta	7,350.00	7,210.00	7,140.00	7,000.00
Cto Variable	87.50	104.49	115.53	115.51
Cont. Marginal	7,262.50	7,105.51	7,024.47	6,884.49
Costo Fijo	35,280.00	35,280.00	35,280.00	35,280.00
<b>Punto Crítico</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
PC en Monto	35,705.06	35,798.82	35,860.26	35,871.95

Fuente: Personal considerando los costos fijos y variables reales que se manejan en el mercado.

Con base a la fórmula de punto crítico, como se ve en la tabla 4.1, se consideró realizar en promedio entre 5 y 7 capacitaciones por mes y conformado entre 6 y 10 integrantes por grupo.

Las variables están conformadas de la siguiente manera:

Tabla 4.2 Cantidad de cursos anuales.

	2010	2011	2012	2013	2014
Curso Grupal	60	60	60	60	60
Optimista	40%	40%	45%	47%	50%
Esperado	15%	17%	20%	22%	25%
Lento Crecim.	3%	5%	7%	7%	10%
Pesimista	1%	1%	3%	3%	5%

Fuente: Datos personales obtenidos de acuerdo a la Tabla 4.1

Tabla 4.3 Costos por curso.

	2010	2011	2012	2013	2014
Costo grupal	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000
Optimista	5%	7%	10%	12%	15%
Esperado	3%	5%	7%	10%	13%
Lento Crecim.	2%	3%	5%	7%	10%
Pesimista	0%	1%	1%	3%	4%

Fuente: Precio considerado sondeado con empresas de capacitación general en el mercado.

Como se observa en las tablas 4.2 y 4.3, se está manejando un total de cursos y costos base. Dependiendo del tipo de escenario que se considere será el porcentaje a aplicar.

En ambos casos son crecimientos esperados que se pretenden tener a lo largo de 5 años. Los porcentajes que se expresan con acumulados dando entre un 2% y 3% de incremento entre año y año.

#### 4.1.3 Estado de Resultados, Posición financiera y Flujo de Efectivo

A continuación se presentan los estados financieros conformados por Estados de Resultados, Estado de Posición financiera y Estado de Flujo de Efectivo, cabe destacar que el Año 0 será representado por el Año 2010:

Tabla 4.4 Estado de resultados optimista

	<b>Optimista</b>				
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Ventas</b>					
Costo individual	-	-	-	-	-
Costo grupal	617,400.00	629,160.00	669,900.00	691,488.00	724,500.00
Costo de Ventas	50,280.00	52,494.00	54,809.70	57,550.19	60,427.69
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>567,120.00</b>	<b>576,666.00</b>	<b>615,090.30</b>	<b>633,937.82</b>	<b>664,072.31</b>
<b>Gastos de Operación</b>					
Gastos de Venta					
Sueldo Promotor	36,916.10	58,142.86	61,050.00	119,476.65	134,615.25
Comisiones	7,373.51	7,647.41	7,992.90	8,353.95	17,585.63
Publicidad	42,000.00	44,100.00	46,305.00	48,620.25	51,051.26
Gastos de Administración					
Sueldo recepción	55,374.15	58,142.86	61,050.00	64,102.50	67,307.63
Papelería	15,000.00	15,450.00	15,913.50	16,709.18	17,544.63
Luz	16,380.00	17,199.00	18,058.95	18,961.90	19,909.99
Agua	18,900.00	19,845.00	20,837.25	21,879.11	22,973.07
Amortizaciones	83,077.59	106,922.41			
Depreciación	65,776.00	10,296.00	1,536.00	1,536.00	1,536.00
Arrendamiento	66,800.00	63,654.00	66,836.70	71,515.27	76,521.34
Permisos y Licencias	1,255.00	1,255.00	1,255.00	1,255.00	1,255.00
Gastos de IMSS	22,112.47	26,014.20	27,309.87	40,573.63	45,118.56
Impto. S/ Nómina	-	-	-	618.01	1,021.72
Total Gastos	430,964.82	428,668.73	328,145.17	413,601.44	456,440.07
Utilidad de Operación	136,155.18	147,997.27	286,945.13	220,336.37	207,632.23
<b>Gastos Financieros</b>					
Intereses	39,182.20	15,337.38	0	0	0
EBITDA	96,972.98	132,659.88	286,945.13	220,336.37	207,632.23
ISR	27,152.43	37,144.77	80,344.64	61,694.18	58,137.03
PTU	9,697.30	13,265.99	28,694.51	22,033.64	20,763.22
<b>Utilidad Neta</b>	<b>60,123.25</b>	<b>82,249.13</b>	<b>177,905.98</b>	<b>136,608.55</b>	<b>128,731.99</b>

Fuente: Propia con datos de Tablas 4.2 y 4.3

Tabla 4.5 Estado de resultados esperado

	<i>Estimado</i>				
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Ventas</b>					
Costo individual	-	-	-	-	-
Costo grupal	497,490.00	515,970.00	539,280.00	563,640.00	593,250.00
Costo de Ventas	50,280.00	52,494.00	54,809.70	57,550.19	60,427.69
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>447,210.00</b>	<b>463,476.00</b>	<b>484,470.30</b>	<b>506,089.82</b>	<b>532,822.31</b>
<b>Gastos de Operación</b>					
Gastos de Venta					
Sueldo Promotor	36,916.10	58,142.86	61,050.00	119,476.65	134,615.25
Comisiones	7,373.51	7,647.41	7,992.90	8,353.95	17,585.63
Publicidad	42,000.00	44,100.00	46,305.00	48,620.25	51,051.26
Gastos de Administración					
Sueldo recepción	55,374.15	58,142.86	61,050.00	64,102.50	67,307.63
Papelería	15,000.00	15,450.00	15,913.50	16,709.18	17,544.63
Luz	16,380.00	17,199.00	18,058.95	18,961.90	19,909.99
Agua	18,900.00	19,845.00	20,837.25	21,879.11	22,973.07
Amortizaciones	83,077.59	106,922.41			
Depreciación	65,776.00	10,296.00	1,536.00	1,536.00	1,536.00
Arrendamiento	66,800.00	63,654.00	66,836.70	71,515.27	76,521.34
Permisos y Licencias	1,255.00	1,255.00	1,255.00	1,255.00	1,255.00
Gastos de IMSS	22,112.47	26,014.20	27,309.87	40,573.63	45,118.56
Impto. S/ Nómina	-	-	-	618.01	1,021.72
Total Gastos	430,964.82	428,668.73	328,145.17	413,601.44	456,440.07
Utilidad de Operación	16,245.18	34,807.27	156,325.13	92,488.37	76,382.23
<b>Gastos Financieros</b>					
Intereses	39,182.20	15,337.38	0	0	0
EBITDA	-22,937.02	19,469.88	156,325.13	92,488.37	76,382.23
ISR	-6,422.37	5,451.57	43,771.04	25,896.74	21,387.03
PTU	-2,293.70	1,946.99	15,632.51	9,248.84	7,638.22
<b>Utilidad Neta</b>	<b>- 14,220.95</b>	<b>12,071.33</b>	<b>96,921.58</b>	<b>57,342.79</b>	<b>47,356.99</b>

Fuente: Propia con datos de Tablas 4.2 y 4.3

Como se observa, las Tablas 4.4 y 4.5 presentan pérdidas durante el primer año, esto se debe a que se tomó la decisión de pagar la amortización del financiamiento para los gastos de instalación y arranque del bufete y por eso las obligaciones que se adquirieron son elevadas.

Tabla 4.6 Estado de resultados de lento crecimiento

	<i>Lento crecimiento</i>				
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Ventas</b>					
Costo individual	-	-	-	-	-
Costo grupal	441,252.00	454,230.00	471,870.00	480,858.00	508,200.00
Costo de Ventas	50,280.00	52,494.00	54,809.70	57,550.19	60,427.69
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>390,972.00</b>	<b>401,736.00</b>	<b>417,060.30</b>	<b>423,307.82</b>	<b>447,772.31</b>
<b>Gastos de Operación</b>					
Gastos de Venta					
Sueldo Promotor	36,916.10	58,142.86	61,050.00	119,476.65	134,615.25
Comisiones	7,373.51	7,647.41	7,992.90	8,353.95	17,585.63
Publicidad	42,000.00	44,100.00	46,305.00	48,620.25	51,051.26
Gastos de Administración					
Sueldo recepción	55,374.15	58,142.86	61,050.00	64,102.50	67,307.63
Papelería	15,000.00	15,450.00	15,913.50	16,709.18	17,544.63
Luz	16,380.00	17,199.00	18,058.95	18,961.90	19,909.99
Agua	18,900.00	19,845.00	20,837.25	21,879.11	22,973.07
Amortizaciones	83,077.59	106,922.41			
Depreciación	65,776.00	10,296.00	1,536.00	1,536.00	1,536.00
Arrendamiento	66,800.00	63,654.00	66,836.70	71,515.27	76,521.34
Permisos y Licencias	1,255.00	1,255.00	1,255.00	1,255.00	1,255.00
Gastos de IMSS	22,112.47	26,014.20	27,309.87	40,573.63	45,118.56
Imppto. S/ Nómina	-	-	-	618.01	1,021.72
Total Gastos	430,964.82	428,668.73	328,145.17	413,601.44	456,440.07
Utilidad de Operación	- 39,992.82	- 26,932.73	88,915.13	9,706.37	- 8,667.77
<b>Gastos Financieros</b>					
Intereses	39,182.20	15,337.38	0	0	0
EBITDA	-79,175.02	-42,270.12	88,915.13	9,706.37	-8,667.77
ISR	-22,169.01	-11,835.63	24,896.24	2,717.78	-2,426.97
PTU	-7,917.50	-4,227.01	8,891.51	970.64	-866.78
<b>Utilidad Neta</b>	<b>- 49,088.51</b>	<b>- 26,207.47</b>	<b>55,127.38</b>	<b>6,017.95</b>	<b>- 5,374.01</b>

Fuente: Propia con datos de Tablas 4.2 y 4.3

Tabla 4.7 Estado de resultados pesimista

	<b>Pesimista</b>				
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Ventas</b>					
Costo individual	-	-	-	-	-
Costo grupal	424,200.00	428,442.00	436,926.00	445,578.00	458,640.00
Costo de Ventas	50,280.00	52,494.00	54,809.70	57,550.19	60,427.69
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>373,920.00</b>	<b>375,948.00</b>	<b>382,116.30</b>	<b>388,027.82</b>	<b>398,212.31</b>
<b>Gastos de Operación</b>					
Gastos de Venta					
Sueldo Promotor	36,916.10	58,142.86	61,050.00	64,102.50	67,307.63
Comisiones	7,373.51	7,647.41	7,992.90	8,353.95	8,792.81
Publicidad	42,000.00	44,100.00	46,305.00	48,620.25	51,051.26
Gastos de Administración					
Sueldo recepción	55,374.15	58,142.86	61,050.00	64,102.50	67,307.63
Papelería	15,000.00	15,450.00	15,913.50	16,709.18	17,544.63
Luz	16,380.00	17,199.00	18,058.95	18,961.90	19,909.99
Agua	18,900.00	19,845.00	20,837.25	21,879.11	22,973.07
Amortizaciones	83,077.59	106,922.41			
Depreciación	65,776.00	10,296.00	1,536.00	1,536.00	1,536.00
Arrendamiento	66,800.00	63,654.00	66,836.70	71,515.27	76,521.34
Permisos y Licencias	1,255.00	1,255.00	1,255.00	1,255.00	1,255.00
Gastos de IMSS	22,112.47	26,014.20	27,309.87	40,573.63	45,118.56
Imppto. S/ Nómina	-	-	-	618.01	1,021.72
Total Gastos	430,964.82	428,668.73	328,145.17	358,227.29	380,339.63
Utilidad de Operación	- 57,044.82	- 52,720.73	53,971.13	29,800.52	17,872.67
<b>Gastos Financieros</b>					
Intereses	39,182.20	15,337.38	0	0	0
EBITDA	-96,227.02	-68,058.12	53,971.13	29,800.52	17,872.67
ISR	-26,943.57	-19,056.27	15,111.92	8,344.15	5,004.35
PTU	-9,622.70	-6,805.81	5,397.11	2,980.05	1,787.27
<b>Utilidad Neta</b>	<b>- 59,660.75</b>	<b>- 42,196.03</b>	<b>33,462.10</b>	<b>18,476.32</b>	<b>11,081.06</b>

Fuente: Propia con datos de Tablas 4.2 y 4.3

En los escenarios de las Tablas 4.6 y 4.7 la situación no es tan favorable ya que a menores ventas y manteniendo los pagos de amortización y gastos de instalación y operación, las pérdidas en el EBITDA son mayores y durante 2 años.



Tabla 4.8 Estados de posición financiera optimista

<b>Optimista</b>					
	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>
<b>Activo</b>					
<i>Circulante</i>					
Caja y Bancos	41,337.43	82,378.52	107,186.22	132,818.05	117,740.14
Cuentas por cobrar	170,136.00	172,999.80	184,527.09	190,181.34	199,221.69
<b>Total AC</b>	<b>211,473.43</b>	<b>255,378.32</b>	<b>291,713.31</b>	<b>322,999.40</b>	<b>316,961.83</b>
<i>Fijo</i>					
Mobiliario y Equipo	12,800.00	12,800.00	12,800.00	12,800.00	12,800.00
Equipo de Computo	89,720.00	89,720.00	89,720.00	89,720.00	89,720.00
Depreciación Acum		-65,776.00	-10,296.00	-1,536.00	-1,536.00
<b>Total AF</b>	<b>102,520.00</b>	<b>36,744.00</b>	<b>92,224.00</b>	<b>100,984.00</b>	<b>100,984.00</b>
<i>Diferido</i>					
Gastos de Instalación	22,000.00				
Amortización		-2,200.00	-2,200.00	0.00	0.00
Permisos y licencias	1,255.00	1,255.00	1,255.00	1,255.00	1,255.00
Deposito en Garantía	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
<b>Total AD</b>	<b>28,255.00</b>	<b>4,055.00</b>	<b>4,055.00</b>	<b>6,255.00</b>	<b>6,255.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>342,248.43</b>	<b>296,177.32</b>	<b>387,992.31</b>	<b>430,238.40</b>	<b>424,200.83</b>
<b>PASIVOS</b>					
Impuestos por Pagar					
<b>Total PC</b>	<b>3,400.00</b>	<b>8,750.00</b>	<b>8,750.00</b>	<b>8,750.00</b>	<b>8,750.00</b>
Doctos por Pagar LP	148,853.59	117,218.41	1,536.00	1,536.00	1,536.00
<b>Total PL</b>	<b>148,853.59</b>	<b>117,218.41</b>	<b>1,536.00</b>	<b>1,536.00</b>	<b>1,536.00</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>\$152,253.59</b>	<b>\$120,618.41</b>	<b>\$10,286.00</b>	<b>\$10,286.00</b>	<b>\$10,286.00</b>
<b>CAPITAL</b>					
Capital	189,994.84	115,435.66	295,457.18	242,046.41	277,306.28
Utilidades Acum		60,123.25	82,249.13	177,905.98	136,608.55
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>189,994.84</b>	<b>175,558.91</b>	<b>377,706.31</b>	<b>419,952.40</b>	<b>413,914.83</b>
<b>PASIVO+ CAPITAL</b>	<b>342,248.43</b>	<b>296,177.32</b>	<b>387,992.31</b>	<b>430,238.40</b>	<b>424,200.83</b>

Fuente: Propia.

Tabla 4.9 Estados de posición financiera esperado

<b>Esperado</b>					
	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>
<b>Activo</b>					
<i>Circulante</i>					
Caja y Bancos	41,337.43	26,177.22	54,134.56	71,597.03	57,818.34
Cuentas por cobrar	134,163.00	139,042.80	145,341.09	151,826.94	159,846.69
<b>Total AC</b>	<b>175,500.43</b>	<b>165,220.02</b>	<b>199,475.65</b>	<b>223,423.97</b>	<b>217,665.03</b>
<i>Fijo</i>					
Mobiliario y Equipo	12,800.00	12,800.00	12,800.00	12,800.00	12,800.00
Equipo de Computo	89,720.00	89,720.00	89,720.00	89,720.00	89,720.00
Depreciación Acum		-65,776.00	-10,296.00	-1,536.00	-1,536.00
<b>Total AF</b>	<b>102,520.00</b>	<b>36,744.00</b>	<b>92,224.00</b>	<b>100,984.00</b>	<b>100,984.00</b>
<i>Diferido</i>					
Gastos de Instalación	22,000.00				
Amortización		-2,200.00	-2,200.00	0.00	0.00
Permisos y licencias	1,255.00	1,255.00	1,255.00	1,255.00	1,255.00
Deposito en Garantía	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
<b>Total AD</b>	<b>28,255.00</b>	<b>4,055.00</b>	<b>4,055.00</b>	<b>6,255.00</b>	<b>6,255.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>306,275.43</b>	<b>206,019.02</b>	<b>295,754.65</b>	<b>330,662.97</b>	<b>324,904.03</b>
<b>PASIVOS</b>					
Impuestos por Pagar					
<b>Total PC</b>	<b>3,400.00</b>	<b>8,750.00</b>	<b>8,750.00</b>	<b>8,750.00</b>	<b>8,750.00</b>
Doctos por Pagar LP	148,853.59	117,218.41	1,536.00	1,536.00	1,536.00
<b>Total PL</b>	<b>148,853.59</b>	<b>117,218.41</b>	<b>1,536.00</b>	<b>1,536.00</b>	<b>1,536.00</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>\$148,853.59</b>	<b>\$120,618.41</b>	<b>\$10,286.00</b>	<b>\$10,286.00</b>	<b>\$10,286.00</b>
<b>CAPITAL</b>					
Capital	157,421.84	85,400.62	273,397.32	223,455.39	257,275.24
Utilidades Acum		-	12,071.33	96,921.58	57,342.79
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>157,421.84</b>	<b>85,400.62</b>	<b>285,468.65</b>	<b>320,376.97</b>	<b>314,618.03</b>
<b>PASIVO+ CAPITAL</b>	<b>306,275.43</b>	<b>206,019.02</b>	<b>295,754.65</b>	<b>330,662.97</b>	<b>324,904.03</b>

Fuente: Propia.

Tabla 4.10 Estados de posición financiera lento crecimiento

**Lento crecimiento**

	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>
<b>Activo</b>					
<i>Circulante</i>					
Caja y Bancos	41,337.43	-181.28	25,197.29	40,002.25	19,018.78
Cuentas por cobrar	117,291.60	120,520.80	125,118.09	126,992.34	134,331.69
<b>Total AC</b>	<b>158,629.03</b>	<b>120,339.52</b>	<b>150,315.38</b>	<b>166,994.60</b>	<b>153,350.47</b>
<i>Fijo</i>					
Mobiliario y Equipo	12,800.00	12,800.00	12,800.00	12,800.00	12,800.00
Equipo de Computo	89,720.00	89,720.00	89,720.00	89,720.00	89,720.00
Depreciación Acum		-65,776.00	-10,296.00	-1,536.00	-1,536.00
<b>Total AF</b>	<b>102,520.00</b>	<b>36,744.00</b>	<b>92,224.00</b>	<b>100,984.00</b>	<b>100,984.00</b>
<i>Diferido</i>					
Gastos de Instalación	22,000.00				
Amortización		-2,200.00	-2,200.00	0.00	0.00
Permisos y licencias	1,255.00	1,255.00	1,255.00	1,255.00	1,255.00
Deposito en Garantía	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
<b>Total AD</b>	<b>28,255.00</b>	<b>4,055.00</b>	<b>4,055.00</b>	<b>6,255.00</b>	<b>6,255.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>289,404.03</b>	<b>161,138.52</b>	<b>246,594.38</b>	<b>274,233.60</b>	<b>260,589.47</b>
<b>PASIVOS</b>					
<i>Impuestos por Pagar</i>					
<b>Total PC</b>	<b>3,400.00</b>	<b>8,750.00</b>	<b>8,750.00</b>	<b>8,750.00</b>	<b>8,750.00</b>
<i>Doctos por Pagar LP</i>					
<b>Total PL</b>	<b>148,853.59</b>	<b>117,218.41</b>	<b>1,536.00</b>	<b>1,536.00</b>	<b>1,536.00</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>\$148,853.59</b>	<b>\$120,618.41</b>	<b>\$10,286.00</b>	<b>\$10,286.00</b>	<b>\$10,286.00</b>
<b>CAPITAL</b>					
Capital	140,550.44	40,520.11	236,308.38	208,820.21	244,285.52
Utilidades Acum		-	-	55,127.38	6,017.95
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>140,550.44</b>	<b>40,520.11</b>	<b>236,308.38</b>	<b>263,947.60</b>	<b>250,303.47</b>
<b>PASIVO+ CAPITAL</b>	<b>289,404.03</b>	<b>161,138.52</b>	<b>246,594.38</b>	<b>274,233.60</b>	<b>260,589.47</b>

Fuente: Propia.

Tabla 4.11 Estados de posición financiera pesimista

<b>Pesimista</b>					
	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>	<b>Año 2012</b>	<b>Año 2013</b>	<b>Año 2014</b>
<b>Activo</b>					
<i>Circulante</i>					
Caja y Bancos	41,337.43	-8,173.48	13,110.57	23,624.15	4,146.68
Cuentas por cobrar	112,176.00	112,784.40	114,634.89	116,408.34	119,463.69
<b>Total AC</b>	<b>153,513.43</b>	<b>104,610.92</b>	<b>127,745.46</b>	<b>140,032.50</b>	<b>123,610.38</b>
<i>Fijo</i>					
Mobiliario y Equipo	12,800.00	12,800.00	12,800.00	12,800.00	12,800.00
Equipo de Computo	89,720.00	89,720.00	89,720.00	89,720.00	89,720.00
Depreciación Acum		-65,776.00	-10,296.00	-1,536.00	-1,536.00
<b>Total AF</b>	<b>102,520.00</b>	<b>36,744.00</b>	<b>92,224.00</b>	<b>100,984.00</b>	<b>100,984.00</b>
<i>Diferido</i>					
Gastos de Instalación	22,000.00				
Amortización		-2,200.00	-2,200.00	0.00	0.00
Permisos y licencias	1,255.00	1,255.00	1,255.00	1,255.00	1,255.00
Deposito en Garantía	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
<b>Total AD</b>	<b>28,255.00</b>	<b>4,055.00</b>	<b>4,055.00</b>	<b>6,255.00</b>	<b>6,255.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>284,288.43</b>	<b>145,409.92</b>	<b>224,024.46</b>	<b>247,271.50</b>	<b>230,849.38</b>
<b>PASIVOS</b>					
Impuestos por Pagar					
<b>Total PC</b>	<b>3,400.00</b>	<b>8,750.00</b>	<b>8,750.00</b>	<b>8,750.00</b>	<b>8,750.00</b>
Doctos por Pagar LP	148,853.59	117,218.41	1,536.00	1,536.00	1,536.00
<b>Total PL</b>	<b>148,853.59</b>	<b>117,218.41</b>	<b>1,536.00</b>	<b>1,536.00</b>	<b>1,536.00</b>
<b>PASIVO TOTAL</b>	<b>\$148,853.59</b>	<b>\$120,618.41</b>	<b>\$10,286.00</b>	<b>\$10,286.00</b>	<b>\$10,286.00</b>
<b>CAPITAL</b>					
Capital	135,434.84	24,791.51	213,738.46	203,523.39	202,087.05
Utilidades Acum		-	-	33,462.10	18,476.32
<b>CAPITAL CONTABLE</b>	<b>135,434.84</b>	<b>24,791.51</b>	<b>213,738.46</b>	<b>236,985.50</b>	<b>220,563.38</b>
<b>PASIVO+ CAPITAL</b>	<b>284,288.43</b>	<b>145,409.92</b>	<b>224,024.46</b>	<b>247,271.50</b>	<b>230,849.38</b>

Fuente: Propia.

Se considera solicitar un financiamiento para la inversión inicial que corresponderá a todos los gastos de apertura, instalación y activos fijos que se requerirán desde el inicio de actividades. A pesar de ello, los estados de resultados, Tablas 4.4 a 4.7, y de posición financieros proyectados, Tablas 4.8 a 4.11, muestran una situación viable ya que la pérdida se presenta durante el primero y cuando mucho el segundo año (en el caso pesimista, Tabla 4.7).

Enfocados principalmente en la Tabla 4.5, durante los primeros años se tienen los mayores gastos hablando de depreciaciones y amortizaciones, de igual manera se está tomando un monto considerable para la publicidad del bufete. El lugar o establecimiento donde se encuentre el bufete de capacitación será por concepto de renta lo cual también representa una salida mensual.

Tabla 4.12 Flujos de efectivo optimista.

<i>Optimista</i>					
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
<b>Saldo Inicial en Caja</b>	41,337.43	82,378.52	107,186.22	132,818.05	117,740.14
<b>INGRESOS</b>					
Ventas efectivo	396,984.00	403,666.20	430,563.21	443,756.47	464,850.61
Cuentas por cobrar	170,136.00	17002,999.80	184,527.09	190,181.34	199,221.69
De créditos	190,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
De Capital	157,421.84	00 85,400.62	273,397.32	223,455.39	257,275.24
<b>Total</b>	<b>914,541.84</b>	<b>662,066.62</b>	<b>888,487.62</b>	<b>857,393.20</b>	<b>921,347.55</b>
<b>EGRESOS</b>					
Compras	91,306.32	92,843.23	99,029.54	102,063.99	106,915.64
Compra de Activos	32,424.50	0.00	0.00	4,900.00	0
Gastos Varios	83,055.00	80,359.00	84,005.20	89,479.44	95,320.97
Luz	16,380.00	17,199.00	18,058.95	18,961.90	19,909.99
Agua	18,900.00	19,845.00	20,837.25	21,879.11	22,973.07
Amortización Crédito	83,077.59	106,922.41	0.00	0.00	0.00
Intereses del Crédito	39,182.20	15,337.38	0.00	0.00	0.00
Sueldos	92,290.25	116,285.72	122,100.00	183,579.15	201,922.88
Comisiones	7,373.51	7,647.41	7,992.90	8,353.95	17,585.63
Arrendamiento	66,800.00	63,654.00	66,836.70	71,515.27	76,521.34
Impuestos Tesorería de la Fed					
IVA	8,110.82	16,791.80	20,167.38	19,797.72	20,528.80
ISR					
IETU					
Impuestos sobre Nómina	0.00	0.00	0.00	566.51	988.07
IMSS-INFONAVIT	19,386.14	29,373.60	21,814.77	54,244.11	30,282.87
PTU	0.00	9,697.30	13,265.99	28,694.51	22,033.64
<b>Total</b>	<b>530,789.38</b>	<b>520,093.15</b>	<b>418,860.54</b>	<b>500,732.81</b>	<b>541,149.51</b>
<b>Saldo Final en Caja</b>	<b>425,089.89</b>	<b>224,351.99</b>	<b>576,813.30</b>	<b>489,478.44</b>	<b>497,938.17</b>

**IVA**

## Traslado

Valor ventas al 15%	396,984.00	403,666.20	430,563.21	443,756.47	464,850.61
IVA	51,780.52	52,652.11	56,160.42	57,881.28	60,632.69

## Acreditable

Compras 15%	91,306.32	92,843.23	99,029.54	102,063.99	106,915.64
Compras AF 15%	32,424.50	-	-	4,900.00	-
Gastos 15%	83,055.00	80,359.00	84,005.20	89,479.44	95,320.97
Arrendamiento 15%	66,800.00	63,654.00	66,836.70	71,515.27	76,521.34
Intereses de crédito 15%	39,182.20	15,337.38	-	-	-
Luz 15%	16,380.00	17,199.00	18,058.95	18,961.90	19,909.99
Valor de actos al 15%	329,148.02	269,392.61	267,930.39	286,920.60	298,667.94
IVA	42,932.35	35,138.17	34,947.44	37,424.43	38,956.69

IVA a favor	-	-	-	-	-
IVA por pagar	8,848.17	17,513.95	21,212.98	20,456.85	21,676.00

**IETU**

Ingresos cobrados	345,203.48	351,014.09	374,402.79	385,875.19	404,217.93
Deducciones autorizadas	243,776.98	219,298.79	217,279.51	228,746.70	242,398.22
	101,426.50	131,715.30	157,123.28	157,128.50	161,819.71
Credito por salario	15,946.20	19,829.30	20,814.86	30,709.30	35,121.36
Salarios + Comisiones pagadas	99,663.76	123,933.13	130,092.90	191,933.10	219,508.50
% credito	16%	16%	16%	16%	16%

Credito por Seg. Social	3,101.78	4,699.78	3,490.36	8,679.06	4,845.26
	19,386.14	29,373.60	21,814.77	54,244.11	30,282.87
	16%	16%	16%	16%	16%

Flujo de efectivo **82,378.52** **107,186.22** **132,818.05** **117,740.14** **121,853.09**

Fuente: Propia con datos de Tablas 4.4

Tabla 4.13 Flujos de efectivo esperado

	<i>Estimado</i>				
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
<b>Saldo Inicial en Caja</b>	41,337.43	26,177.22	54,134.56	71,597.03	57,818.34
<b>INGRESOS</b>					
Ventas efectivo	313,047.00	324,433.20	339,129.21	354,262.87	372,975.61
Cuentas por cobrar	134,163.00	139,042.80	145,341.09	151,826.94	159,846.69
De créditos	190,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
De Capital	157,421.84	85,400.62	273,397.32	223,455.39	257,275.24
<b>Total</b>	<b>794,631.84</b>	<b>548,876.62</b>	<b>757,867.62</b>	<b>729,545.20</b>	<b>790,097.55</b>
<b>EGRESOS</b>					
Compras	72,000.81	74,619.64	77,999.72	81,480.46	85,784.39
Compra de Activos	32,424.50	0.00	0.00	4,900.00	0
Gastos Varios	83,055.00	80,359.00	84,005.20	89,479.44	95,320.97
Luz	16,380.00	17,199.00	18,058.95	18,961.90	19,909.99
Agua	18,900.00	19,845.00	20,837.25	21,879.11	22,973.07
Amortización Crédito	83,077.59	106,922.41	0.00	0.00	0.00
Intereses del Crédito	39,182.20	15,337.38	0.00	0.00	0.00
Sueldos	92,290.25	116,285.72	122,100.00	183,579.15	201,922.88
Comisiones	7,373.51	7,647.41	7,992.90	8,353.95	17,585.63
Arrendamiento	66,800.00	63,654.00	66,836.70	71,515.27	76,521.34
Impuestos Tesorería de la Fed					
IVA	383.15	8,794.68	11,788.86	10,753.83	12,125.92
ISR					
IETU					
Impuestos sobre Nómina	0.00	0.00	0.00	566.51	988.07
IMSS-INFONAVIT	19,386.14	29,373.60	21,814.77	54,244.11	30,282.87
PTU	0.00	-2,293.70	1,946.99	15,632.51	9,248.84
<b>Total</b>	<b>511,483.87</b>	<b>501,869.56</b>	<b>397,830.72</b>	<b>480,149.28</b>	<b>520,018.26</b>
<b>Saldo Final en Caja</b>	<b>324,485.40</b>	<b>73,184.28</b>	<b>414,171.46</b>	<b>320,992.95</b>	<b>327,897.62</b>
<b>IVA</b>					
Traslado					
Valor ventas al 15%	313,047.00	324,433.20	339,129.21	354,262.87	372,975.61
IVA	40,832.22	42,317.37	44,234.24	46,208.20	48,648.99

## Acreditable

Compras 15%	72,000.81	74,619.64	77,999.72	81,480.46	85,784.39
Compras AF 15%	32,424.50	-	-	4,900.00	-
Gastos 15%	83,055.00	80,359.00	84,005.20	89,479.44	95,320.97
Arrendamiento 15%	66,800.00	63,654.00	66,836.70	71,515.27	76,521.34
Intereses de crédito 15%	39,182.20	15,337.38	-	-	-
Luz 15%	16,380.00	17,199.00	18,058.95	18,961.90	19,909.99
Valor de actos al 15%	309,842.51	251,169.02	246,900.57	266,337.07	277,536.69
IVA	40,414.24	32,761.18	32,204.42	34,739.62	36,200.44

IVA a favor	-	-	-	-	-
IVA por pagar	417.98	9,556.20	12,029.82	11,468.58	12,448.55

## IETU

Ingresos cobrados	272,214.78	282,115.83	294,894.97	308,054.67	324,326.62
Deducciones autorizadas	226,989.58	203,452.19	198,992.71	210,847.98	224,023.22
	45,225.21	78,663.63	95,902.25	97,206.69	100,303.40
Credito por salario	15,946.20	19,829.30	20,814.86	30,709.30	35,121.36
Salarios + Comisiones pagadas	99,663.76	123,933.13	130,092.90	191,933.10	219,508.50
% credito	16%	16%	16%	16%	16%

Credito por Seg. Social	3,101.78	4,699.78	3,490.36	8,679.06	4,845.26
	19,386.14	29,373.60	21,814.77	54,244.11	30,282.87
	16%	16%	16%	16%	16%

Flujo de efectivo **26,177.22** **54,134.56** **71,597.03** **57,818.34** **60,336.78**

Fuente: Propia con datos de Tablas 4.5

Tabla 4.14 Flujos de efectivo lento crecimiento

	<i>Lento crecimiento</i>				
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
<b>Saldo Inicial en Caja</b>	41,337.43	- 181.28	25,197.29	40,002.25	9,018.78
<b>INGRESOS</b>					
Ventas efectivo	273,680.40	281,215.20	291,942.21	296,315.47	313,440.61
Cuentas por cobrar	117,291.60	120,520.80	125,118.09	126,992.34	134,331.69
De créditos	190,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
De Capital	157,421.84	85,400.62	273,397.32	223,455.39	257,275.24
<b>Total</b>	<b>738,393.84</b>	<b>487,136.62</b>	<b>690,457.62</b>	<b>646,763.20</b>	<b>705,047.55</b>
<b>EGRESOS</b>					
Compras	62,946.49	64,679.50	67,146.71	68,152.56	72,091.34
Compra de Activos	32,424.50	0.00	0.00	4,900.00	0
Gastos Varios	83,055.00	80,359.00	84,005.20	89,479.44	95,320.97
Luz	16,380.00	17,199.00	18,058.95	18,961.90	19,909.99
Agua	18,900.00	19,845.00	20,837.25	21,879.11	22,973.07
Amortización Crédito	83,077.59	106,922.41	0.00	0.00	0.00
Intereses del Crédito	39,182.20	15,337.38	0.00	0.00	0.00
Sueldos	92,290.25	116,285.72	122,100.00	183,579.15	201,922.88
Comisiones	7,373.51	7,647.41	7,992.90	8,353.95	17,585.63
Arrendamiento	66,800.00	63,654.00	66,836.70	71,515.27	76,521.34



Impuestos Tesorería de la Fed

IVA	0.00	4,780.97	7,117.69	5,350.84	6,227.88
ISR					
IETU					
Impuestos sobre Nómina	0.00	0.00	0.00	566.51	988.07
IMSS-INFONAVIT	19,386.14	29,373.60	21,814.77	54,244.11	30,282.87
PTU	0.00	-7,917.50	-4,227.01	8,891.51	970.64
<b>Total</b>	<b>502,429.55</b>	<b>491,929.42</b>	<b>386,977.71</b>	<b>466,821.38</b>	<b>506,325.21</b>

<b>Saldo Final en Caja</b>	<b>277,301.72</b>	<b>- 4,974.08</b>	<b>328,677.20</b>	<b>219,944.07</b>	<b>17,741.11</b>
----------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	------------------

**IVA**

Traslado

Valor ventas al 15%	273,680.40	281,215.20	291,942.21	296,315.47	13,440.61
IVA	35,697.44	36,680.24	38,079.42	38,649.84	40,883.56

Acreditable

Compras 15%	62,946.49	64,679.50	67,146.71	68,152.56	72,091.34
Compras AF 15%	32,424.50	-	-	4,900.00	-
Gastos 15%	83,055.00	80,359.00	84,005.20	89,479.44	95,320.97
Arrendamiento 15%	66,800.00	63,654.00	66,836.70	71,515.27	76,521.34
Intereses de crédito 15%	39,182.20	15,337.38	-	-	-
Luz 15%	16,380.00	17,199.00	18,058.95	18,961.90	19,909.99
Valor de actos al 15%	300,788.19	241,228.88	236,047.56	253,009.17	63,843.64
IVA	39,233.24	31,464.64	30,788.81	33,001.20	34,414.39

IVA a favor	3,535.80	-	-	-	-
IVA por pagar	-	5,215.61	7,290.61	5,648.65	6,469.17

**IETU**

Ingresos cobrados	237,982.96	244,534.96	253,862.79	257,665.63	72,557.06
Deducciones autorizadas	219,116.26	194,808.59	189,555.31	199,258.50	12,116.22
	18,866.70	49,726.36	64,307.48	58,407.13	60,440.84
Credito por salario	15,946.20	19,829.30	20,814.86	30,709.30	35,121.36
Salarios + Comisiones pagadas	99,663.76	123,933.13	130,092.90	191,933.10	219,508.50
% credito	16%	16%	16%	16%	16%

Credito por Seg. Social	3,101.78	4,699.78	3,490.36	8,679.06	4,845.26
	19,386.14	29,373.60	21,814.77	54,244.11	30,282.87
	16%	16%	16%	16%	16%

Flujo de efectivo	- 181.28	25,197.29	40,002.25	19,018.78	20,474.22
-------------------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------

Fuente: Propia con datos de Tablas 4.6

Tabla 4.15 Flujos de efectivo pesimista

	<i>Pesimista</i>				
	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013	Año 2014
<b>Saldo Inicial en Caja</b>	41,337.43	- 8,173.48	13,110.57	23,624.15	4,146.68
<b>INGRESOS</b>					
Ventas efectivo	261,744.00	263,163.60	267,481.41	271,619.47	278,748.61
Cuentas por cobrar	112,176.00	112,784.40	114,634.89	116,408.34	119,463.69
De créditos	190,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00
De Capital	157,421.84	85,400.62	273,397.32	223,455.39	257,275.24
<b>Total</b>	<b>721,341.84</b>	<b>461,348.62</b>	<b>655,513.62</b>	<b>611,483.20</b>	<b>55,487.55</b>
<b>EGRESOS</b>					
Compras	60,201.12	60,527.63	61,520.72	62,472.48	64,112.18
Compra de Activos	32,424.50	0.00	0.00	4,900.00	0
Gastos Varios	83,055.00	80,359.00	84,005.20	89,479.44	95,320.97
Luz	16,380.00	17,199.00	18,058.95	18,961.90	19,909.99
Agua	18,900.00	19,845.00	20,837.25	21,879.11	22,973.07
Amortización Crédito	83,077.59	106,922.41	0.00	0.00	0.00
Intereses del Crédito	39,182.20	15,337.38	0.00	0.00	0.00
Sueldos	92,290.25	116,285.72	122,100.00	183,579.15	201,922.88
Comisiones	7,373.51	7,647.41	7,992.90	8,353.95	8,792.81
Arrendamiento	66,800.00	63,654.00	66,836.70	71,515.27	76,521.34
<b>Total</b>	<b>499,684.18</b>	<b>487,777.55</b>	<b>381,351.73</b>	<b>461,141.30</b>	<b>489,553.24</b>
IVA	0.00	3,119.05	4,714.62	3,023.56	2,880.90
ISR					
IETU					
Impuestos sobre Nómina	0.00	0.00	0.00	0.00	618.01
IMSS-INFONAVIT	19,386.14	29,373.60	21,814.77	43,847.29	27,201.07
PTU	0.00	-9,622.70	-6,805.81	5,397.11	2,980.05
<b>Total</b>	<b>499,684.18</b>	<b>487,777.55</b>	<b>381,351.73</b>	<b>461,141.30</b>	<b>489,553.24</b>
<b>Saldo Final en Caja</b>	<b>262,995.09</b>	<b>- 34,602.41</b>	<b>287,272.46</b>	<b>173,966.05</b>	<b>170,080.99</b>
<b>IVA</b>					
Traslado					
Valor ventas al 15%	261,744.00	263,163.60	267,481.41	271,619.47	278,748.61
IVA	34,140.52	34,325.69	34,888.88	35,428.63	36,358.51

## Acreditable

Compras 15%	60,201.12	60,527.63	61,520.72	62,472.48	64,112.18
Compras AF 15%	32,424.50	-	-	4,900.00	-
Gastos 15%	83,055.00	80,359.00	84,005.20	89,479.44	95,320.97
Arrendamiento 15%	66,800.00	63,654.00	66,836.70	71,515.27	76,521.34
Intereses de crédito 15%	39,182.20	15,337.38	-	-	-
Luz 15%	16,380.00	17,199.00	18,058.95	18,961.90	19,909.99
Valor de actos al 15%	298,042.82	237,077.01	230,421.57	247,329.09	255,864.48
IVA	38,875.15	30,923.09	30,054.99	32,260.32	33,373.63

IVA a favor	4,734.63	-	-	-	-
IVA por pagar	-	3,402.60	4,833.89	3,168.31	2,984.89

## IETU

Ingresos cobrados	227,603.48	228,837.91	232,592.53	236,190.84	242,390.10
Deducciones autorizadas	216,728.98	191,198.27	184,663.15	194,319.30	205,177.82
	10,874.50	37,639.64	47,929.38	41,871.55	37,212.28
Credito por salario	15,946.20	19,829.30	20,814.86	30,709.30	33,714.51
Salarios + Comisiones pagadas	99,663.76	123,933.13	130,092.90	191,933.10	210,715.69
% credito	16%	16%	16%	16%	16%

Credito por Seg. Social	3,101.78	4,699.78	3,490.36	7,015.57	4,352.17
	19,386.14	29,373.60	21,814.77	43,847.29	27,201.07
	16%	16%	16%	16%	16%

Flujo de efectivo	- 8,173.48	13,110.57	23,624.15	4,146.68	- 854.40
-------------------	------------	-----------	-----------	----------	----------

Fuente: Propia con datos de Tablas 4.7

Los flujos de efectivo, expresados en las Tablas 4.12 a la 4.15 presentan un decremento de dinero durante el 4to. año ya que se considera la contratación de una persona más, esa decisión se ve reflejada en salida de dinero por los gastos en que se incurren. Dentro de nuestro flujo de efectivo se está también considerando un 30% de cuentas por cobrar con un plazo máximo de 30 días a pesar de que los días de recuperación manifiestan un promedio de 97, Tabla 4.16 letra F; el 70% restante se está considerando como recuperación inmediata en efectivo.

## 4.2 Razones financieras

Se estudia la rentabilidad del bufete de capacitación mediante el desarrollo de sus razones financieras viéndolo desde el aspecto de negocio. Con base a la información obtenida tanto en el Estado de Resultados como en el Estado de Posición Financiera se obtienen las razones del año 2010 de los 4 escenarios:

Tabla 4.16 Razones financieras del año 2010

			Unidad	Optimista	Esperado	Lento crecimiento	Pesimista
<b>RAZONES FINANCIERAS BASES</b>	<b>A</b>	Rendimiento de inversión (ROA)	%	21.27%	-0.51%	-12.59%	-16.24%
	<b>B</b>	Rotación capital empleado (ROE)	%	38.31%	-0.99%	-25.91%	-34.70%
	<b>C</b>	ROCE	%	23.44%	-0.57%	-14.13%	-18.60%
	<b>D</b>	Working capital ratio	\$	208,073	172,100	155,229	150,113
<b>LIQUIDEZ</b>	<b>E</b>	Solvencia	Veces	62.20	51.62	46.66	45.15
<b>ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS</b>	<b>F</b>	Días pendientes de cobro (Días)	Días	99	97	96	95
	<b>G</b>	Rotación de activo fijo	Veces	6.02	4.85	4.30	4.14
	<b>H</b>	Rotación de activo total	Veces	1.80	1.62	1.52	1.49
<b>APALANCAMIENTO</b>	<b>I</b>	Endeudamiento	%	44.49%	48.60%	51.43%	52.36%
<b>Rentabilidad</b>	<b>J</b>	Margen de utilidad sobre ventas	\$	0.1060	-0.0318	-0.1256	-0.1596

Fuente: Propia con datos de Tablas 4.4, 4.5, 4.6, 4.7 y Tablas 4.8, 4.9, 4.10 y 4.11

De igual manera que en los Estados de Resultados, en las razones financieras se presentan los cuatro escenarios para conocer las posibilidades que se tienen. Para poder analizar más fácilmente las razones financieras, se centra la atención en el escenario estimado, pero no por ello se pierde de vista los otros tres escenarios expuestos.

Dentro de los indicadores principales, hablando del ROA, ROE y ROCE, se observa, en la Tabla 4.16, que los retornos tanto de la inversión (inciso A) como del capital (inciso B) podrían recuperarse a corto plazo dado que, debido al giro de la empresa, la inversión en activos principalmente los fijos, hablando de los equipos de tecnología, no son elevados aunque su vida útil es corta pero su manejo es para oficina.

La solvencia que el bufete de capacitación presenta es alto debido a la poca adquisición de activos fijos que tiene. En la Tabla 4.16, inciso D, se observa que el monto es de 51.62 veces y dado que en el bufete no se genera inventario se puede considerar que la mayor parte es por las ventas, sin embargo esto puede variar dado que el actual porcentaje considerado para cuentas por cobrar es de 30% y se pretende mantener en ese rubro, pero en caso de incrementarse, se verá altamente afectado el punto de liquidez que la empresa maneje.

Si se observa a las rotaciones de activos (Tabla 4.16, incisos G y H) se verá que las ventas cubren 4.82 veces a los activos fijos y 1.62 a los activos totales, o de otra forma sería eficiente la manera como se están utilizando los activos para la generación de ventas.

El endeudamiento que el bufete está manejando, como se observa en la tabla 4.16 inciso H, es del 48.60% el cual es considerablemente alto, pero se debe al préstamo adquirido durante ese año para todos los gastos en que se incurren para el arranque del proyecto así como los de operación. El incremento del endeudamiento se debe en gran medida a que se prefirió amortizar el préstamo en menor tiempo con el objetivo de terminar en 2 años para dar paso a la contratación de un promotor extra para el 4to. año.

Respecto al margen de utilidad sobre las ventas para el primer año, se presenta de manera negativa lo cual indica que no se obtiene utilidad sobre la venta dado que el monto presentado en la Tabla 4.16, inciso J equivale a -0.0318 pesos de utilidad por cada peso de venta.

#### 4.3 Análisis de riesgo.

Se analiza a continuación la Tasa Interna de Retorno (TIR) para los cuatro escenarios:

Tabla 4.17 Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto optimista

**Optimista**

No períodos	Inv. Inicial	1	2	3	4	5
FNE	-190,000	82,379	107,186	132,818	117,740	121,853
<b>TIR</b>	<b>47.13%</b>					
Pay Back		73,395	158,478	252,410	326,598	395,005
<b>Pay Back tiempo</b>	<b>0.00</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>VPN</b>	<b>205,005</b>					

Fuente: Propia con datos de Tablas 4.12

Tabla 4.18 Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto esperada

**Esperado**

No períodos	Inv. Inicial	1	2	3	4	5
FNE	-190,000	26,177	54,135	71,597	57,818	60,337
<b>TIR</b>	<b>11.71%</b>					
Pay Back		23,323	66,294	116,929	153,360	187,233
<b>Pay Back tiempo</b>	<b>0.00</b>	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>VPN</b>	<b>- 2,767</b>					

Fuente: Propia con datos de Tablas 4.13

Tabla 4.19 Tasa Interna de Retorno y Valor Presente Neto lento crecimiento

**Lento crecim.h**

No períodos	Inv. Inicial	1	2	3	4	5
FNE	-190,000	-181	25,197	40,002	19,019	20,474
<b>TIR</b>	<b>-15.98%</b>					
Pay Back		-162	19,840	48,130	60,114	71,608
<b>Pay Back tiempo</b>	<b>0.01</b>	0.01	0.00	0.00	0.00	0.00
<b>VPN</b>	<b>- 118,392</b>					

Fuente: Propia con datos de Tablas 4.14

La tabla de la TIR y VPN del escenario pesimista no se coloca ya que el número no es calculable.

A pesar de lo observado en las razones financieras donde los retornos de inversión son bajos, se puede observar en las Tablas 4.17 a la 4.19 que la TIR pudiera llegar a ser atractiva para un accionista. Comparado con un interés invertido en CETES el cual hasta la fecha (Marzo 2009) se encuentra en 6.28%, el

bufete está proporcionando una tasa de retorno de 11.71% (Tabla 4.18). Hablando de tiempos la recuperación de la inversión se estaría llevando a cabo el mismo año.

Finalmente se analizará la tabla de riesgo con el fin de conocer qué tan probable sea de invertir en este proyecto.

Tabla 4.20 Análisis de riesgo por medio de la Distribución Probabilística

Escenario	Probabilidad de ocurrencia	TIRx %	$P_x TIR_x$	$P_x (TIR_x - TIR)^2$
UP Side	20%	47.13%	9.43%	2.69%
Esperado	50%	11.71%	5.85%	0.01%
Lento crecim.	30%	-15.98%	-4.79%	2.10%
<b>TIR PROMEDIO =</b>			<b>10.49%</b>	
<b>VARIANZA =</b>				<b>4.80%</b>
<b>DESVIACIÓN ESTÁNDAR</b>				<b>21.90%</b>

**TREMA 17.01%**

**CV = 47.8831**

**Z = 29.80%**

**6.52%**

$$\text{Coeficiente de variación } CV = \frac{TIR}{S} * 100$$

**VALOR DE LA MITAD DE LA**

**CURVA NORMAL 50%**

Fuente: Propia con datos de Tablas 4.17, 4.18 y 4.19

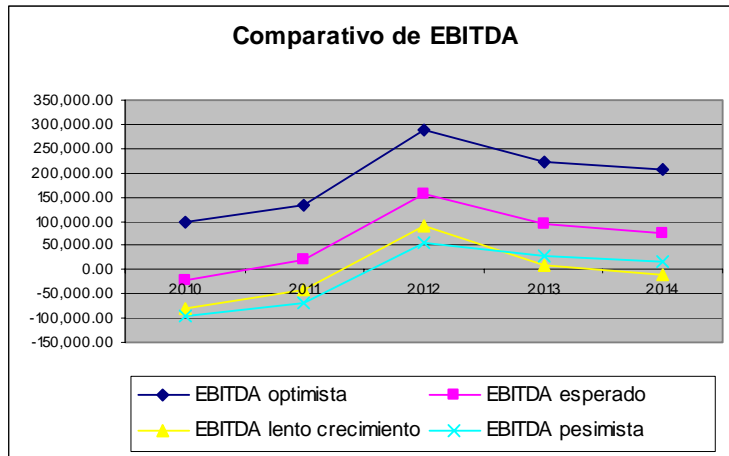
Para el análisis de riesgo, se considera llevar a cabo el método de distribución probabilística como se observa en la Tabla 4.20. Se consideran tres escenarios descartando la TIR pesimista.

Obteniendo la probabilidad de la TIR, el rendimiento resultante es de 10.49% el cual podría considerarse bueno a comparación de opciones de inversión en el mercado. Respecto de la desviación estándar, la cual estaría indicando la real probabilidad de riesgo al invertir en el bufete, es de 21.90% la cual también es considera baja.

## RESULTADOS

A continuación se presentan resultados obtenidos de la información y estados financieros del proyecto.

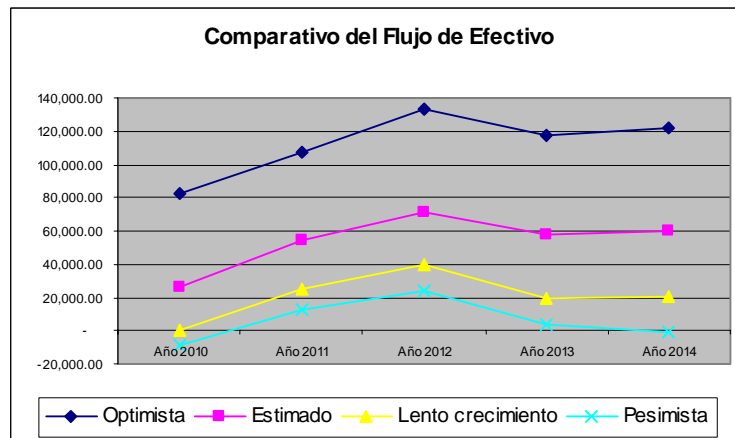
Figura 4.7. Comparativo de Estados de Resultados



Fuente: Propia con datos de Tablas 4.4, 4.5, 4.6 y 4.7

Durante el 2012 se observa un incremento en la utilidad ya que para 2011 se ha considerado terminar de pagar las amortizaciones y eso permite tener una utilidad mayor. Sin embargo, para el 2013 vuelve a bajar la utilidad ya que ese año se contrata más personal para impartir cursos y que apoyen al área administrativa.

Figura 4.8. Comparativo de Flujo de Efectivo

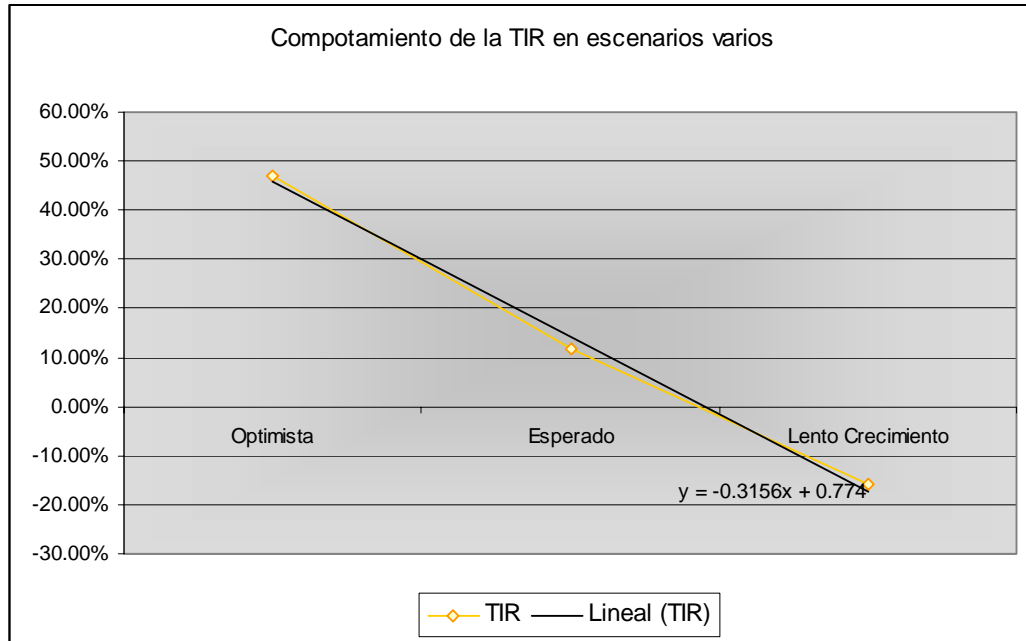


Fuente: Propia con datos de Tablas 4.12, 4.13, 4.14 y 4.15



En la Figura 4.7 se observa el comportamiento del flujo de efectivo; en el escenario pesimista no se obtiene un cálculo de TIR dado que gran parte del Flujo de Efectivo tiene números negativos.

Figura 4.9 Comportamiento de la TIR



Fuente: Propia con datos de Tablas 4.17, 4.18 y 4.19

Considerando que para los diferentes escenarios se manejan variaciones al número de cursos, los precios y los gastos variables, se observa en la Figura 4.9 que conforme aumenta o disminuye el esperado de la tasa de rendimiento (TIR) puede ser más o menos atractivo como propuesto de inversión. El objetivo del bufete no es endeudarse obteniendo recursos de inversionistas interesados en asignar su capital al negocio. Es por ello la importancia de reducir costos en la medida de lo posible y lograr una mezcla perfecta entre precio y cantidad de venta.

## CONCLUSIONES

Basada en teorías sociales y de comunicación, respaldadas en los análisis financieros se desarrolló la opción de enriquecer al ser humano para obtener beneficios productivos en los procesos de transformación de la industria pero de igual manera en los trabajos de administración y oficina de este mundo globalizado y cada día más deshumanizado.

Como se observa a lo largo del proyecto, la propuesta de un despacho de capacitación es la de lograr un desarrollo humano en el personal de las empresas. El capital humano es la base para el cumplimiento y crecimiento de una empresa y es por eso la importancia de enfocarnos al autoconocimiento y crecimiento de cada individuo. Con esto, lo que también se lograría es generar mayor lealtad en el personal para con la empresa y evitar rotación de personal lo cual genera un gran impacto en las empresas, desde el pago de finiquitos como el tiempo y dinero que se debe invertir en el reclutamiento y capacitación de nuevo personal.

Con base a los números obtenidos con las proyecciones de los estados financieros se observó que la empresa será sana en corto plazo ya que se observa una recuperación de la inversión en el primer año y brinda rendimientos altos desde el primer año. Para iniciar el proyecto se está considerando un financiamiento para todos los gastos de instalación y arranque del negocio el cual se amortizará a 2 años, esto incrementa considerablemente las obligaciones del bufete y es por ello que se ve reflejado en los porcentajes negativos de los retornos de capital y de la inversión (Tabla 4.16).

En las razones financieras, se observa que se tiene un alto endeudamiento durante el primer año (Tabla 4.9) pero la recuperación del capital y sobre todo el cumplimiento de esa obligación no afectará la posibilidad de que el proyecto tenga buenos resultados.

Como proyecto de inversión pudiera ser una alternativa interesante para inversionistas así como para empresas que desean desarrollar un mejor ambiente laboral optimizando las aptitudes, habilidades y conocimiento de su personal.

## APORTACIONES

En nuestro entorno los cambios son constantes en todo lo que vivimos y compartimos; la preparación y desarrollo del personal no es la excepción, por esa razón surge el interés en desarrollar un proyecto de inversión con un interés en el desarrollo de las personas, no sobre un conocimiento técnico o académico, sino en un desarrollo emocional y de autodisciplina el cual pueda mejorar su autoestima, su compromiso y sobre todo una lealtad a las empresas en las que laboran. De igual manera se piensa en una posible fuente de empleo para aquellos que estén interesados en una independencia laboral.

Para este proyecto se realizó una investigación sobre posibles técnicas para la implementación de psicología y desarrollo organizacional que podría ayudar a los empresarios o emprendedores para ofrecer el servicio a las diferentes industriales y empresas ubicadas dentro del mercado establecido con anterioridad en el marco teórico.

De igual manera se ofrece información financiera base con la cual se podrá conocer el desarrollo del proyecto. Dicha información financiera podrá cambiar dependiendo las variables dependientes e independientes que el usuario desee manejar.

## RECOMENDACIONES

Al realizar tanto la investigación como el desarrollo económico se consideraron como variables independientes grupos de asistentes ofreciendo el servicio a empresas medianas y grandes. Como complemento podría plantearse un desarrollo económico ofreciendo el servicio a asistentes de manera individual, dado que para algunas personas es importante invertir en su preparación personal.

De igual manera, otra área de oportunidad que pudiera tener el proyecto de inversión es buscar capital con inversionistas con la finalidad de disminuir el monto de financiamiento y por tanto el endeudamiento se reduzca tanto en monto como tiempo de apalancamiento.

Investigar y fortalecer el programa de capacitación podría también ser interesante para enriquecer el portafolio de servicios a ofrecer a las empresas y/o personas que se interesen y preocupen en su desarrollo y crecimiento.

## BIBIOGRAFÍA

Amat, O. Año 2002. Análisis de Estados Financieros. 7ª. Edición. Editorial Gestión 2000. Pp 50 - 65

Anuario económico 2007, Secretaría de Desarrollo Sustentable.

Besley, S. / Brigham, E. Año 2001. Fundamentos de administración financiera. 12ª. Edición. Editorial Mc Graw Gill. Pp. 94 - 100, 110 - 122, 210 - 215, 386 - 391

García- Pelayo, R. Año 2007. Larousse, Diccionario manual ilustrado, Edit. Larousse

Ley Federal del Trabajo, Última reforma publicada DOF 17.01.2006

Zedillo, E. Principios de la nueva cultura laboral, 1996

Páginas de Internet:

Anuario económico 2008, [www.queretaro.gob.mx/sedesu](http://www.queretaro.gob.mx/sedesu), consultado enero 23, 2009)

Olivar, A. [www.monografias.com](http://www.monografias.com), consultado enero 29, 2009

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com), consultado enero 31, 2009

[www.mantenimientomundial.com](http://www.mantenimientomundial.com), consulado febrero 14, 2009

[www.monografias.com](http://www.monografias.com), consultado enero 23, 2009

[www.psicologiagestalt.com](http://www.psicologiagestalt.com), consultado enero 29, 2009

[www.wikipedia.org.es](http://www.wikipedia.org.es), consultado enero 29, 2009

# APÉNDICE

## ANEXO 1

### Encuesta:

Por favor, responda las siguientes preguntas.

1. La capacitación constante de una persona la considera
  - a. Importante \_\_\_\_\_
  - b. Vital \_\_\_\_\_
  - c. No es necesaria \_\_\_\_\_
  - d. Otro (especifique): \_\_\_\_\_

2. Qué temas son mas importantes (seleccione 5 en orden de importancia):

Economía		Finanzas		Comunicación		Psicología	
Organización		Estrategia de mercado		Planeación		Liderazgo	
Autoestima		Técnicas de venta		Normatividad		Competitividad	

3. Cuáles son las habilidades más importantes que considera debe reforzar o desarrollar su personal como individuos para lograr los objetivos de la compañía? Señale 3.

Servicio al cliente		Creatividad	
Trabajo en equipo		Solución de problemas	
Comunicación efectiva		Asertividad	
Compromiso		Liderazgo	

4. La capacitación se debe hacer en promedio
  - a. Anual
  - b. Semestral
  - c. Cuatrimestral
  - d. Mensual
  - e. Otro (especifique): \_\_\_\_\_
5. Mencione el nombre de alguna asociación, empresa, entidad o sitio de Internet que ofrezcan capacitación  
\_\_\_\_\_
6. Una capacitación la considera buena debido a:
  - a. El instructor
  - b. El lugar
  - c. La duración
  - d. Otro (especifique): \_\_\_\_\_
- 7.Cuál sería el valor determinante para que usted seleccione un servicio de capacitación
  - a. La antigüedad
  - b. El lugar
  - c. Lo novedoso
  - d. Otro (especifique): \_\_\_\_\_