

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

## **TÍTULO**

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA  
EMPRESA DEDICADA A LA AUTOMATIZACIÓN Y DESARROLLO  
DE SISTEMAS.**

**CASO: EMPRESA DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LÁZARO  
CÁRDENAS (DESTEC LZC).**

## **T E S I S**

**Que para obtener el grado de:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**Presenta:**

**Gloria Chamu Borja**

**Santiago de Querétaro, Qro., Marzo de 2012**



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

DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA  
AUTOMATIZACIÓN Y DESARROLLO DE SISTEMAS.  
CASO: EMPRESA DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LÁZARO CÁRDENAS (DESTEC LZC).

### TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración

#### Presenta:

Gloria Chamu Borja

#### Dirigido por:

Dr. Jorge Alejandro Ramos Martínez

#### SINODALES

Dr. Jorge Alejandro Ramos Martínez  
Presidente

Dr. José Luis Huerta Bortolotti  
Secretario

Dr. Fernando Barragán Naranjo  
Vocal

Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Suplente

M.I.I. Tlaloc Daniel Espinoza Huerta  
Suplente

\_\_\_\_\_

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

\_\_\_\_\_

Dr. Irineo Torres Pacheco  
Director de Investigación y  
Posgrado

Centro Universitario  
Querétaro, Querétaro.  
Marzo de 2012  
México

## RESUMEN

Hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios tener un pronóstico acertado de la rentabilidad de un proyecto. Un plan de Negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa con un sistema de planeación tendientes a alcanzar metas determinadas. DesTec LZC es una empresa que ha estado operando desde el año 2005 pero no había tenido su plan de negocio bien elaborado para medir sus metas y su rentabilidad. Ya que el plan define las etapas de desarrollo y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. También nos sirve como carta de presentación para posibles financiamientos. El presente estudio pretende demostrar que en la ciudad de Lázaro Cárdenas Michoacán existe demanda real de una empresa de Automatización y Desarrollo, determinando los aspectos relevantes necesarios para incluir la elaboración de un Plan de Negocios que serviría de herramienta, para el crecimiento de la empresa, obteniendo de esta manera un elemento diferencial, respecto a la competencia. Para la realización del estudio se encuestó a cliente potenciales de las empresas de esta Ciudad de Lázaro Cárdenas Michoacán. Los resultados obtenidos sirvieron de base para elaborar el Plan de negocios, y el análisis y diseño presentado en este estudio que incluye la descripción del negocio, plan de operaciones, mediciones y proyecciones a futuro. El plan de negocios refleja la información necesaria para implementar nuevas estrategias y mejoras a la empresa, porque existe una demanda de nuestros servicios en la región recomendamos hacer uso de la ventaja competitiva a nuestro favor.

**Palabras clave:** planeación, financiamientos, rentabilidad, Plan de Negocios

## SUMMARY

Today more than ever is necessary to have instruments and methodologies for entrepreneurs that show them profitability and prognosis of projects. Business plan is a series of interrelated activities for starting or developing a planning system designed to achieve specific goals in the company. DesTec LZC is a company that has been operating since 2005 but had not had a well done business plan to measure goals and profitability. Business plan defines the stages of development, is a guide that facilitates the creation or growth of the same and also serves as a presentation letter to obtain financing. This study aims to demonstrate that in the city of Lazaro Cardenas, Michoacan there a real demand for automation and development Company, determining the excellent aspects necessary to include the elaboration of a Business Plan. Business plan will serve as tool for the growth of the company, obtaining this way, an extra element for the company with respect to the competition. For the study surveyed potential client in the city; results were the basis to develop a well done Business Plan. Analysis and design presented including business description, business plan, measurements and forecasts. Business plan show the information needed to implement new strategies and improvements to the company, because there is a demand to our services in the region we recommend use our competitive advantage.

**Key words:** planning system, financing, profitability, Business Plan.

## DEDICATORIAS

Este trabajo de tesis está enteramente dedicado con toda humildad de mi Corazón primeramente a Dios por regalarme cada maravilloso día para cumplir cada una de mis metas, a mi esposo Juan Por el amor y la confianza que deposito en mi para llegar a cumplir este gran sueño, por su paciencia y sabios consejos que tubo conmigo, a mis hijos Cassandra Nohemy y Juan Jr. Gracias por atreverse a confiar en mí; es obvio que sin ustedes, este sueño nunca hubiera podido ser completado. Sencillamente Ustedes son la base de mi vida. Realmente no hay palabras Que logren expresar lo mucho que quiero agradecerles.

## AGRADECIMIENTOS

A **Dios** por demostrarme tantas veces su existencia y con ello darme fuerzas para salir delante de cada tropiezo, y por bendecirme para llegar hasta donde he llegado.

A **mis Padres** por su comprensión y sacrificios que me han ensañado tanto, mi abuelita por ser el más perfecto ejemplo de amor eterno, a mis hermanos de sangre.

A **mis amigos** los que han pasado y han quedado, porque todos ustedes han marcado mi vida de alguna forma.

A **mis Profesores y profesoras** que me enseñaron pero en especial al Dr. Jorge Alejandro Ramos Martínez Gracias por su paciencia y sabiduría y por contribuir a mi desempeño.

Finalmente, agradezco a mis **compañeros** de grupo, porque la constante comunicación con ellos ha contribuido en gran medida a transformar y mejorar mi forma de actuar en mi trabajo, especialmente a aquellos que me brindaron cariño, comprensión y apoyo, dándome con ello, momentos muy gratos.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>Pág. III</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>Pag. IV</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>Pág. VII</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>Pág. VIII</b>
<b>ÍNDICE DE GRÁFICAS</b>	<b>Pág. VIII</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>Pág. 1</b>
<b>CAPITULO I LA EMPRESA DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LA LÁZARO CÁRDENAS (DESTEC LZC).</b>	<b>Pág. 3</b>
<b>1.1. Historia.</b>	<b>Pág. 3</b>
<b>1.2. Descripción de la Empresa.</b>	<b>Pág. 4</b>
<b>1.2.1 Introducción.</b>	<b>Pág. 4</b>
<b>1.2.2 Descripción del Negocio.</b>	<b>Pág. 6</b>
<b>1.2.3 Productos y Servicios.</b>	<b>Pág. 6</b>
<b>1.2.4 Ventas y Mercadeo.</b>	<b>Pág. 7</b>
<b>1.2.5 Requisitos de Operación.</b>	<b>Pág. 8</b>
<b>1.2.6 Administración Financiera.</b>	<b>Pág. 8</b>
<b>1.2.7 Perfil del Administrador.</b>	<b>Pág. 9</b>
<b>1.2.8 Recursos adicionales.</b>	<b>Pág. 9</b>
<b>CAPITULO II DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA.</b>	<b>Pág. 12</b>
<b>2.1. Cambio organizacional</b>	<b>Pág. 12</b>

<b>2.2. Cultura y Cambio Organizacional.</b>	<b>Pág. 18</b>
<b>2.3. Capital Intelectual</b>	<b>Pág. 20</b>
<b>2.4. Liderazgo Estratégico</b>	<b>Pág. 22</b>
<b>2.5. Cultura de Calidad</b>	<b>Pág. 28</b>
<b>CAPITULO III PLAN DE NEGOCIO EN EMPRESAS</b>	<b>Pág. 34</b>
<b>3.1. Concepto de Empresa</b>	<b>Pág. 34</b>
<b>3.2. Clases de empresas</b>	<b>Pág. 38</b>
<b>3.3. El Negocio y la empresa</b>	<b>Pág. 45</b>
<b>3.4. En qué consiste el Plan de Negocios</b>	<b>Pág. 48</b>
<b>3.5 Estructura del plan de Negocios</b>	<b>Pág. 52</b>
<b>CAPITULO IV ANÁLISIS ECONÓMICO</b>	<b>Pág. 60</b>
<b>4.1. Determinación de los costos.</b>	<b>Pág. 60</b>
<b>4.2. Inversión inicial.</b>	<b>Pág. 65</b>
<b>4.3. Capital de trabajo.</b>	<b>Pág. 67</b>
<b>4.4. Punto de Equilibrio.</b>	<b>Pág. 73</b>
<b>4.5. Estados Financieros Proforma.</b>	<b>Pág. 76</b>
<b>4.6. Financiamiento.</b>	<b>Pág. 78</b>
<b>4.7. Balance General</b>	<b>Pág. 80</b>
<b>4.8. Valor Actual Neto (VAN).</b>	<b>Pág. 85</b>
<b>4.9. Tasa Interna de Rendimiento (TIR).</b>	<b>Pág. 87</b>
<b>4.10. Periodo de Recuperación de la Inversión (TIR).</b>	<b>Pág. 90</b>



<b>4.11. Análisis de Sensibilidad.</b>	<b>Pág. 91</b>
<b>CAPITULO V. ANÁLISIS DE LA EMPRESA DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LÁZARO CÁRDENAS (DESTEC LZC) PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS.</b>	<b>Pág. 94</b>
<b>5.1 Definición del tipo de investigación y los Métodos estadísticos.</b>	<b>Pág. 94</b>
<b>5.2 Planteamiento del problema.</b>	<b>Pág. 94</b>
<b>5.2.1 Definición del problema</b>	<b>Pág. 95</b>
<b>5.2.2 Objetivo.</b>	<b>Pág. 95</b>
<b>5.2.3 Preguntas de la investigación.</b>	<b>Pág. 96</b>
<b>5.2.4 Justificación.</b>	<b>Pág. 96</b>
<b>5.3 Metodología.</b>	<b>Pág. 96</b>
<b>5.3.1 Método aplicado.</b>	<b>Pág. 96</b>
<b>5.3.2 Hipótesis y Variables.</b>	<b>Pág. 97</b>
<b>5.3.3 Fuente de información y Población objeto de estudio.</b>	<b>Pág. 97</b>
<b>5.3.4 Determinación del tamaño de la muestra.</b>	<b>Pág. 97</b>
<b>5.3.5 Diseño de los instrumentos de recolección de datos.</b>	<b>Pág. 98</b>
<b>5.4 Trabajo de campo.</b>	<b>Pág. 100</b>
<b>5.4.1 Procesamiento de datos.</b>	<b>Pág. 100</b>
<b>5.4.2 Análisis estadístico.</b>	<b>Pág. 101</b>
<b>5.4.3 Mediciones y análisis.</b>	<b>Pág. 105</b>

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**Pág. 107**

**BIBLIOGRAFÍA.**

**Pág. 110**

**APÉNDICES Y ANEXOS.**

**Pág. 115**

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura.		Página
2.1	Alineación entre Estrategia, Organización y Liderazgo	25
2.2	Estilo o Marca de Liderazgo	26
3.1	Parámetros para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa	43

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

	Página
Gráfica	
5.1 110	100
5.2. 114	104

## INTRODUCCIÓN

Esta investigación se realiza de esta forma porque la empresa que es de tamaño pequeño pero en crecimiento está ubicada en Av. Libramiento S/N Col. Emiliano Zapata, opera sin una consolidación específica de documentos que la avalan como tal, cuyo sistema de costos es sin medición y se elaboran de acuerdo a lo requerido por el contador sin contar con un historial, por lo tanto de acuerdo al análisis de costos realizado, es necesario un historial semanal de costos para su medición y es por ello que desarrollamos esta metodología de investigación.

Como ya comentamos que desde sus inicios no ha tenido un soporte consolidado de información, Hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios o responsables de promover iniciativas de inversión, tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto, es por ello que se pretende elaborar un plan de negocios para ver la proyección a futuro y el rendimiento de la empresa. Se ha detectado la imposibilidad de adquirir créditos financieros aceptables debido a que no tiene una estructura bien definida.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten. La curva de aprendizaje puede ser mucho más costosa, complicada y dolorosa si no se tiene un plan de negocios bien concebido. Destacar que el simple hecho de emprender un negocio propio es un gran desafío para todo empresario y este reto es casi imposible de alcanzar si dentro de la competencia se encuentran empresas altamente competitivas y de alta calidad y que además tienen costos accesibles e inigualables por las instituciones privadas. Por lo tanto la Empresa DESTEC LZC debe contar con información histórica y comparativa, con datos estadísticos y gráficos para que pueda ser proyectada en dinero y porcentajes, sobre diferentes aspectos de la empresa y/o mercado.

El plan de Negocios es una estructura básica para arrancar una empresa con el pie derecho y operarlo eficientemente día a día. Es un documento que ayuda a definir objetivos, probar la viabilidad del modelo, establecer estrategias para crecer y hacer proyecciones financieras, entre otros puntos clave.

DESTEC LZC es una empresa mexicana que busca el crecimiento continuo y competitivo buscando posicionarse en el mercado nacional e internacional con bienes y servicios de la más alta calidad con trabajadores altamente capacitados y responsables donde el cliente obtenga beneficios y satisfacción, incursionando así en las filas de las organizaciones del tercer milenio.

Para realizar proyectos de mejora, es de suma importancia conocer de antemano, las necesidades y aspiraciones que tienen los miembros de dichas organizaciones, para hacer que estos converjan con los objetivos, aunado a la retroalimentación con la opinión oportuna que el mercado real tiene de nuestros servicios y proyectos.

## **CAPITULO I LA EMPRESA DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LÁZARO CÁRDENAS (DESTEC LZC).**

### **1.1. Historia.**

DESTEC LZC es una empresa joven dedicada a la Automatización y Desarrollo de sistemas, Surgió de la necesidad de que las empresas locales no contaban con el respaldo o asesoría suficiente para el uso de las nuevas tecnologías y maquinaria que facilita el trabajo a la industria y es entonces donde uno de los fundadores comenzó a inquietarse por crear una empresa que ayudara a la solución de problemas de una manera muy rápida y sin tanto personal y con un costo moderado, ya que la asesoría y el respaldo seria de manera local. Y desde su creación ha demostrado ser una empresa responsable y eficaz en la solución de problemas y propuestas de mejora adquiriendo la confianza de los clientes. La empresa fue fundada en marzo del 2005 en la representación de una de sus fundadoras como persona física. El personal del negocio son personas con experiencia internacional y altamente capacitados para llevar a cabo los proyectos con eficacia y calidad. El mercado a cubrir es el Portuario, Acerero, Fertilizantes, aduaneros entre otros. La empresa a participado ya en varios proyectos locales e internacionales como por ejemplo:

- Control de Accesos al recinto portuario con tarjetas inteligentes RFID
- Monitoreo y control de Luminarias.
- Monitoreo y Control de señales marítimas (implementado en el puerto de Lázaro Cárdenas)
- Modernización de señales marítimas (boyas, balizas, faro) con tecnología LED (proyecto en implementación API Lázaro Cárdenas)
- Implementación de Mareógrafo con PC (implementado en el puerto de Lázaro Cárdenas)
- Graficadores para sistemas de ultrasonido y pruebas hidrostáticas (Arabian Pipes Co. Arabia Saudita)

- Modernización de Prensas en línea (Cordell U.K: -Arabian Pipes Co. Arabia Saudita)
- Automatización de transportación con motores eléctricos (iconsys U.K: -Arabian Pipes Co. Arabia Saudita)
- Implementación de sistema de visión del proceso (Motobix Alemania - Arabian Pipes Co. Arabia Saudita)
- Automatización de maquinas soldadoras de tres electrodos con arco sumergido (Productora Mexicana de Tubería)

## **1.2. Descripción de la empresa.**

### **1.2.1. Introducción**

DesTec Lzc es una empresa de Automatización y Desarrollo dedicada a apoyar a las empresas al logro de sus objetivos y metas en un tiempo más corto y con el mejor rendimiento posible.

Según la importancia de la automatización, se distinguen los siguientes grados:

Aplicaciones en pequeña escala como mejorar el funcionamiento de una maquina en orden a

Mayor utilización de una máquina, mejorando el sistema de alimentación. Posibilidad de que un hombre trabaje con más de una máquina. Coordinar o controlar una serie de operaciones y una serie de magnitudes simultáneamente.

- Realizar procesos totalmente continuos por medio de secuencias programadas.
- Procesos automáticos en cadena errada con posibilidad de autocontrol y autocorrección de desviaciones.



Es por ello que DesTec Lzc es una empresa local con Experiencia Internacional en soluciones de modernización, automatización, Seguridad y suministro de equipos especializados. Automatiza procesos industriales y suministra equipos especializados en diversos sectores como: acero, cemento, papel, industria petrolera y portuaria entre otros.

## **MISIÓN**

DESTEC LZC es una Empresa 100% mexicana, joven e innovadora dedicada a crear soluciones automatizadas y de comercialización, innovación y desarrollo de tecnología de vanguardia. Suministrando productos, Servicios y Soluciones de Ingeniería que garanticen el mejoramiento continuo de los procesos industriales, generando valor y Calidad de vida Satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes, empleados y consumidores.

## **VISIÓN**

Ser una Empresa líder en la prestación de servicios y suministro de productos de Instrumentación y Automatización, destacándonos por nuestro cumplimiento, calidad, garantía e innovación.

## **Valores**

Profesionalismo: Realizar con entusiasmo, interés y eficiencia las tareas encomendadas, enriqueciéndolas con nuestros conocimientos y experiencias.

- Compromiso: Actuar con disponibilidad, convicción y entrega en el cumplimiento de nuestras obligaciones.
- Trabajo en Equipo: Sumar talentos, esfuerzos y conocimientos, como una de las más importantes formas de trabajo.
- Honestidad: Orientar nuestra conducta hacia la rectitud, honradez, veracidad e integridad en todo momento.
- Creatividad e Innovación: Buscar permanentemente nuevas ideas para mejorar nuestros productos y servicios.

### **1.2.2. Descripción del Negocio.**

DESTEC LZC es una empresa dedicada a la integración de sistema de automatización industrial y servicios de ingeniería para una amplia gama de industrias. Damos soluciones eficientes desde sistemas básicos hasta sistemas avanzados de control distribuido.

DesTec LZC es una compañía internacional de automatización de control de las soluciones. Automatizamos procesos industriales en diversas industrias tales como: acero, cemento, industria del papel, industria del petróleo y de gas, la industria automotriz, minería, entre otros. Somos su mejor aliado, en la optimización, el control, la eficiencia, la estandarización y la seguridad en sus procesos.

DesTec Lzc ofrece soluciones personalizadas para adaptarse a todas sus necesidades. Promoviendo el crecimiento de los empleados en un entorno de trabajo con éxito.

El negocio se ha reconocido como la empresa de automatización más orientada a servicios en el mercado. Somos la mejor opción de Tecnología para acerías y portuarias a nivel local, y nos diferenciamos por tener el mejor personal más capaz, comprometido y motivado.

Control de Ingenieros y automatización de los conocimientos técnicos y experiencia, nos permiten satisfacer las necesidades específicas de nuestros clientes en diferentes campos de la industria, donde se aplica el estado de la técnica en tecnologías de control. De esta manera, hemos penetrado en diversas áreas, en el que han interactuado con la fabricación de diversas técnicas de fabricación en varios campos.

### **1.2.3. Productos y Servicios.**

Nos especializamos en Automatización y Optimización de procesos, Administración de Potencia y Energía. Control Inteligente de motores, Soluciones de Información, Soluciones de Ingeniería, y su respectivo soporte técnico. Tenemos la capacidad de mejorar cada proceso a través de los diferentes pasos

en el ciclo de producción, etc. También se tiene venta de equipo de computo y/o Electrónico, Hardware informático, electrónica de control, PLC's, sensores, interfaces hombre maquina, Dentro de los sistemas de seguridad tenemos las barreras infrarrojas, barreras sónicas, sistema de detección en cercas, sistemas de detección de cables enterrados, monitoreo de alarmas y sistema de control, sensores de micro-ondas, sensores de micro-ondas reubicables, Sensores de infrarrojos y de tecnología dual.

Nuestro compromiso de entregar equipos 100% confiables está garantizado por una infraestructura de fabricación de primera clase, y tenemos la reputación de mantener los más altos estándares de calidad a lo largo de todo nuestro espectro de productos. Cada sistema DesTec Lzc resulta de la combinación de un diseño innovador, componentes de calidad.

Dentro de la gama de Servicios tenemos: Servicios de Red, Servicios de Transformación, Soporte de aplicaciones, Servicios de Optimización, Soporte Inicial, Programación de PLC, Desarrollo de aplicaciones para pantallas táctiles (HMI), Procesamiento por lotes (BATCH), Diseño de panales y ensamble, entrenamiento y clases. En Tecnología informática tenemos: Virtualización de servidores, voz a través de internet (VoIP), Mantenimiento a servidores de internet, mantenimiento de servidores de correo electrónico, Seguridad en sistemas informáticos (Mc Afee, Symantec), Análisis de Energético para edificios e instalaciones, Análisis para sistemas de tierras y pararrayos, Análisis y puesta a punto de enlaces inalámbricos y fibra óptica. Sistemas de Accesos, desarrollo de software a la medida.

#### **1.2.4. Ventas y Mercadeo.**

Venta: Es el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos.

Mercadeo: Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones.

Las ventas son llevadas a cabo a través de visitas a los clientes, presentaciones de los productos o servicios o por el sistema de licitaciones; Trabajando muy cerca de los clientes para detectar sus necesidades y darles propuestas de mejora. En muchas ocasiones por recomendación de los mismos clientes. También tenemos en implementación página Web, Facebook.

#### **1.2.5. Requisitos de Operación.**

Para la operación adecuada de la empresa es necesario contar con una oficina de atención al cliente, un laboratorio de pruebas con herramientas y equipos necesarios y contar con el personal adecuado y capacitado para la mejor atención, alianzas estratégicas, proveedores líderes en el mercado, una amplia cartera de clientes.

#### **1.2.6. Administración Financiera.**

La administración de la empresa es llevada a cabo por un Outsourcing que lleva la contabilidad, El contador es el encargado de realizar todos los movimientos financieros, a si como las declaraciones y de mantener en orden legal todo.

La administración Financiera es la técnica que tiene por objeto la obtención, control y el adecuado uso de recursos financieros que requiere una empresa, así como el manejo eficiente y protección de los activos de la empresa. Es la disciplina que se encarga del estudio de la teoría y de su aplicación en el tiempo y en el espacio, sobre la obtención de recursos, su asignación, distribución y minimización del riesgo en las organizaciones.

La Administración financiera es el área de la Administración que cuida de los recursos financieros de la empresa. La Administración Financiera se centra en dos aspectos importantes de los recursos financieros como lo son la rentabilidad y

la liquidez. Esto significa que la Administración Financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo.

Precisamente por eso la empresa a decidido llevar a cabo todos los procesos fiscales por medio de un outsourcing. Pero también es cierto que es un poco imposible determinar la rentabilidad y liquidez del negocio ya que se carece de una buena administración interna.

#### **1.2.7. Perfil del Administrador.**

El Administrador interactúa con otros Administradores para que la empresa funcione de manera eficiente. Este a su vez trata de crear planes financieros para que la empresa obtenga los recursos financieros y lograr así que la empresa pueda funcionar y a largo expandir todas sus actividades.

- Debe saber Administrar los recursos financieros de la empresa para realizar operaciones como: compra de materia prima, adquisiciones de maquinas y equipos, pago de entre otros.
- Debe saber invertir los recursos financieros excedentes en operaciones como: en el de capitales, adquisición de inmuebles, terrenos u otros bienes para la empresa.
- Manejar de forma adecuada la elección de productos y de los de la empresa.
- La responsabilidad de la obtención de calidad a bajo costo y de manera eficiente.
- Y por último la meta de un Administrador Financiero consiste en planear, obtener y usar los fondos para maximizar el valor de la organización.

#### **1.2.8 Recursos Adicionales.**

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos, recursos o insumos que conjugados armónicamente contribuyen a su funcionamiento adecuado, dichos recursos son:

Recursos Materiales:

Son los bienes tangibles con que cuenta la empresa para poder ofrecer sus servicios, tales como:

- *Instalaciones*: edificios, maquinaria, equipo, oficinas, terrenos, instrumentos, herramientas , etc. ( empresa )
- *Materia prima*: materias auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados, etc. ( producto )

Recursos Técnicos:

Son aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos, Pueden ser:

- Sistemas de producción, de ventas, de finanzas, administrativos, etc.
- Fórmulas, patentes, marcas, etc.

Recursos Humanos:

Estos recursos son indispensables para cualquier grupo social; ya que de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los Recursos Humanos poseen las siguientes características:

- Posibilidad de desarrollo.
- Ideas, imaginación, creatividad, habilidades.
- Sentimientos
- Experiencias, conocimientos, etc.

Estas características los diferencian de los demás recursos, según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren pueden ser: obreros, oficinistas, supervisores, técnicos, ejecutivos, directores, etc.

Recursos Financieros:

Son los recursos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para su buen funcionamiento y desarrollo, pueden ser:

Recursos financieros propios, se encuentran en: dinero en efectivo, aportaciones de los socios (acciones)), utilidades, etc.

- Recursos financieros ajenos; están representados por: préstamos de acreedores y proveedores, créditos bancarios o privados y emisiones de valores, (bonos).

Dentro de los recursos adicionales de la empresa es necesario ver y analizar cómo se encuentra actualmente la empresa y de ahí partir para una mejor propuesta de solución.

## **CAPITULO II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA.**

### **2.1. Cambio Organizacional.**

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser “atropelladas” por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, porque no son. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Las organizaciones y las personas que en ella están incluidas cambian continuamente. En las organizaciones, algunos cambios ocurren por las oportunidades que surgen, mientras que otros son proyectados. El término desarrollo es aplicado cuando el cambio es intencional y proyectado.

Proceso de Cambio.

Proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc.



Cuando se quiere llevar adelante un proceso de cambio, se debe tener en cuenta que las personas pretenden que la nueva situación les proporcione la misma seguridad que la previa. Mientras el proceso avanza sin mayores dificultades, el cambio sigue adelante, pero no bien se producen inconvenientes, las personas tienden a volver rápidamente a la situación anterior y es por eso que gran proporción de los procesos de cambio fracasan al poco tiempo de ser implementados.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

La persona que lidera el cambio debe lograr que las personas puedan hacer mejor el trabajo, con menor esfuerzo y mayor satisfacción.

La confianza es un requisito esencial para lograr un ambiente de trabajo agradable y de franca cooperación. En este mundo globalizado e hipercompetitivo en el que nada parece seguro, no resulta extraño que la confianza haya casi desaparecido del ambiente laboral.

Los empleados desconfiados se comprometen menos y son menos eficaces que los que confían. Los directivos que desconfían de sus empleados malgastan su tiempo controlándolos y ni unos ni otros se concentran en sus tareas y responsabilidades específicas.

La motivación de los recursos humanos se logra cuando son tenidas en cuenta tanto las metas de la organización como las de las personas que la integran, creándose una verdadera energía que facilita el proceso de cambio.

La adaptación de la empresa a la realidad del cambio tiene que suceder a través de un proceso que vaya ocurriendo real y efectivamente. El cambio no debe ser autoritario ya que así es muy difícil de lograr, debe ser flexible, con la

participación de todo el personal a través de grupos pequeños pero consistentes, para permitir que el proceso avance.

Para lograr el cambio, los grupos deben perder el miedo. Con los primeros logros que alcanza cada grupo, los integrantes experimentan la satisfacción de los resultados obtenidos que ellos mismos propusieron, y a partir de ese momento se rompe la inercia al cambio.

Para realizar un proceso de cambio exitoso es premisa fundamental el autoconvencimiento de los directivos de la organización y la concienciación del personal respecto a la necesidad del cambio

## CAMBIO ORGANIZACIONAL

"La vida es oscuridad cuando no hay impulso y todo impulso es ciego cuando no hay conocimiento y todo saber es inútil cuando no hay trabajo y todo trabajo es rutinario si no existe el cambio" (Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, 2011)

La palabra cambio se ha hecho familiar en las más diversas organizaciones y se ha convertido en un protagonista del quehacer empresarial. Hoy, el paradigma parece ser " quien no se adapte al cambio morirá en el camino".

Existe un consenso de que el cambio es una realidad, que afecta fuertemente, de hecho lo único sólido a lo cual es posible aferrarse, es a la certeza de que cualquier cosa que pasa hoy, ya habrá cambiado al día siguiente.

El ambiente en general que envuelve a las organizaciones esta en continuo movimiento y es dinámico, exige una elevada capacidad de adaptación de supervivencia. Deben enfrentarse a un entorno inestable, de cambio constante. Así, pues, para sobrevivir y competir hay que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. El cambio que se realice, afectará en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios; es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite.

Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la nuestra capacidad de respuesta.

Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio. Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas.

Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente.

El Proceso de Cambio.

El proceso de cambio consiste básicamente en tres etapas.

Recolección de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.

Diagnóstico organizacional: del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.

Acción de intervención: se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del

proceso de cambio, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

El Punto de Partida para el Cambio.

Hoy en día el cambio organizacional es la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones. El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan.

La gente se pasa la vida esperando a que las cosas cambien, a que las personas que los rodean cambien y a que todo se ajuste a su manera de ser y de pensar. Pero los empleados pueden asumir el rol de líderes dentro de un proceso de cambio y crear una visión compartida que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio. La misión de generar la capacidad de cambio, parte de la auto-educación permanente, para aprender y desaprender y para ayudar a los otros a aprender. El aprendizaje es cambio y su punto de partida es la educación.

El conocimiento es la clave para ser competitivos. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento.

Es necesario que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

Una buena forma de aumentar la efectividad, es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional.

Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

El entorno cambia y las empresas se van ajustando a nuevas reglas como la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y a cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y de puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, la autogestión y el autodesarrollo como pilares del cambio.

El autodesarrollo permite que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje.

La autogestión lleva a que cada empleado esté en capacidad de planear, hacer y evaluar su propio trabajo sin necesidad de tener que estar esperando a que su superior le diga las cosas que el mismo sabe que se deben hacer por el bien de la Empresa.

La autogestión implica:

- Trabajar en equipos que requieran poca o ninguna supervisión.
- Lograr que los empleados aporten buenas ideas y sugerencias.
- Convertir a la empresa en una organización que aprende continuamente.
- Hacer que los empleados se sientan dueños de lo que hacen.
- Lograr que la gerencia mantenga un mayor control del negocio.
- Que cada uno de los empleados actúe como un empresario creativo y auto motivado.

Que la empresa sea un lugar de trabajo agradable y que a su vez ofrezca a los clientes excelentes productos y servicios que aseguren su permanencia en el mercado.

Se debe comenzar por querer el trabajo que se realiza en la Empresa, borrar de la mente todos los rencores, celos profesionales y envidias que se manejan en las organizaciones. Debemos pensar que el trabajo es parte de la misión que se tiene en la vida y que ésta es la mejor oportunidad de servir a los demás.

## **2.2. CULTURA Y CAMBIO ORGANIZACIONAL.**

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

### **NATURALEZA DEL CAMBIO EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva.

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios.

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos

establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

## IMPLICACIONES DEL CAMBIO DE LA CULTURA.

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa.

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adaptan más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos- pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

### **2.3. Capital Intelectual.**

El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio ( Brooking, 1997 ).

Según Brooking (1997), el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que nos han proporcionado nuevas herramientas con las que hemos edificado una economía global. Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas. La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo.

Para Brooking (1997), “con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”.

Edvinsson (1996) presenta el Concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

Steward (1997) define el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse



para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

En definitiva, El Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (Euroforum, 1998).

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

Está claro que existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y Medir el Capital Intelectual (Activos Intangibles) tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización.

Como sabemos el peso del Capital Intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se dirigen a medirlo y a gestionarlo.

*Según Brooking (1997) el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías:*

- Activos de mercado (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado).
- Activos de propiedad intelectual (know-how, secretos de fabricación, copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios).

- Activos centrados en el individuo (cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es).
- Activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

Para Edvinsson y Malone (1997) el capital intelectual se divide en:

- Capital Humano
- Capital Estructural
  - Capital Clientela.
  - Capital Organizacional.
- Capital Innovación.
- Capital Proceso

Steward (1997) divide el capital intelectual en tres bloques:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Cliente.

*Para Euroforum (1998), el Capital Intelectual se compone de:*

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Relacional.

El Capital Intelectual, de cualquier forma, es considerado como un concepto de stock, es decir, va a estar relacionado con la medición de los activos intangibles (es un concepto contable) que generan capacidades distintivas, o competencias esenciales, a largo plazo.

#### **2.4. Liderazgo Estratégico.**

El liderazgo ha sido definido como la "actividad de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Por grupo debe entenderse un grupo pequeño, un sector de la organización, una organización, etc. Debido a que lo que aquí interesa es el liderazgo en el terreno organizacional, de ahora en más utilizaremos la palabra "organización" para significarla tomada en conjunto o cualquier sector o grupo que la compone.

EL PENSAMIENTO estratégico es el corazón y el alma del liderazgo estratégico.

Y, por definición, el liderazgo estratégico es un activo sumamente valioso y decisivo ya que orienta a las organizaciones hacia sus objetivos, influencia las acciones y las vidas de mucha gente, y por último determina lo que se logra. En asuntos militares, el liderazgo estratégico típicamente equivale a éxito o fracaso, a victoria o derrota. Desafortunadamente, a menudo el pensamiento y el liderazgo estratégicos no parecen abundar en un mundo donde las organizaciones grandes crecen, se multiplican, y operan en un entorno complejo en que hay mucho en juego.

Este documento examinará por qué el liderazgo estratégico es una destreza tan elusiva y ofrecerá algunas ideas para buscarlo. Primero, examinaremos algunas limitaciones biológicas y culturales que afectan nuestra capacidad de pensar y dirigir en un entorno estratégico.

Después exploraremos posibles maneras de reducir el impacto de estas limitaciones en el pensamiento y el liderazgo estratégicos.

El liderazgo estratégico es, por encima de todo, un abordaje pragmático del liderazgo en las empresas del sector público. El liderazgo estratégico se orienta a resultados y a que la mayor parte de los enfoques existentes (los tradicionales), están orientados a características individuales u organizativas.

El liderazgo estratégico parte de los resultados que se desean lograr hacia los conceptos, mientras que los planteamientos tradicionales se basan en los conceptos, esperando o asumiendo que los resultados surjan en consecuencia.

Esto es, en el enfoque tradicional el concepto de liderazgo es un fin en sí mismo, una construcción teórica. En el liderazgo estratégico, los por tanto, bastante flexibles. Lo que interesa son los resultados de las empresas y de las entidades públicas del sector, no la confirmación de los resultados teóricos. Los modelos, por definición, tienen siempre fallos, y por eso deben ser solamente referencias y no un fin en sí mismo, tal como sucede con muchas de las propuestas tradicionales. Este enfoque basado en la teoría y alejado de la realidad se mantiene porque muchas de las personas que trabajan en este sector saben bien poco del negocio, de la productividad, de la competitividad, de obtener logros y tienen dificultades para combinar conceptos y realidad del día a día de las empresas y de las entidades públicas.

El Liderazgo Estratégico es Un Concepto Estratégico Vemos el liderazgo no en abstracto o como un objeto de estudio y de teorización, sino como un concepto estratégico, como el proceso competitivo más importante de una empresa. Siendo este el proceso más importante de una organización, por ser una fuente de alimentación de todos los demás, entonces, la verdadera búsqueda de diferenciación y de ventaja competitiva pasa por la diferencia y éxito en los procesos de liderazgo de la empresa. Las mejores empresas a largo plazo son aquellas que tienen un mejor liderazgo a lo largo del tiempo. Son aquellas que desarrollan líderes de forma sistematizada. El concepto de Liderazgo Estratégico se asienta en tres características importantes: alineación, orientación al liderazgo en sí mismo y estilo o marca de liderazgo. Alineación entre Estrategia, Organización y Liderazgo En primer lugar, el Liderazgo Estratégico parte de la alineación entre objetivos estratégicos de la organización, cultura y lagunas percibidas de la organización y y lagunas percibidas de la organización y competencias y sistemas de liderazgo. Estos tres factores tienen que estar totalmente alineados para alcanzar la máxima eficacia. Los objetivos estratégicos deben amoldar todo el esfuerzo de desarrollo del liderazgo.

Cuando la estrategia cambia, se modifican también las necesidades de liderazgo. Las características de la organización, en relación con la cultura existente y con lagunas que son percibidas por los colaboradores de la

organización deben también determinar el tipo de liderazgo que debe ser desarrollado y ejercido.

Figura 2.1 Alineación entre Estrategia, Organización y Liderazgo.



**Los Líderes son importantes, pero el Liderazgo lo es todavía más**

Fuente: [http://www.leadership-agenda.com/pdf/ES\\_ag32.pdf](http://www.leadership-agenda.com/pdf/ES_ag32.pdf).

En segundo lugar, el Liderazgo Estratégico presta atención previamente al desarrollo del liderazgo en cada organización y sólo después al desarrollo de líderes en concreto. Su enfoque principal e inicial son los sistemas de liderazgo de la organización que atraen, desarrollan y seducen a líderes de todos los niveles de la organización. Este sistema perdura tras la salida del líder y compensa los errores de la cima de la cadena de decisión.

El desarrollo de líderes es importante, pero solamente dentro de este sistema de desarrollo de liderazgo congruente. Es muy fácil concentrar nuestra atención en la celebridad, en el carisma, en el encanto de un líder.

El mito del líder héroe, o líder celebridad, concentrado en la imagen, da lugar al concepto del líder auténtico, cuyo principal fin son los resultados de la empresa, la atracción de talento, la motivación y la gestión de equipos, lo que depende fuertemente de la construcción de sistemas de liderazgo en las organizaciones.

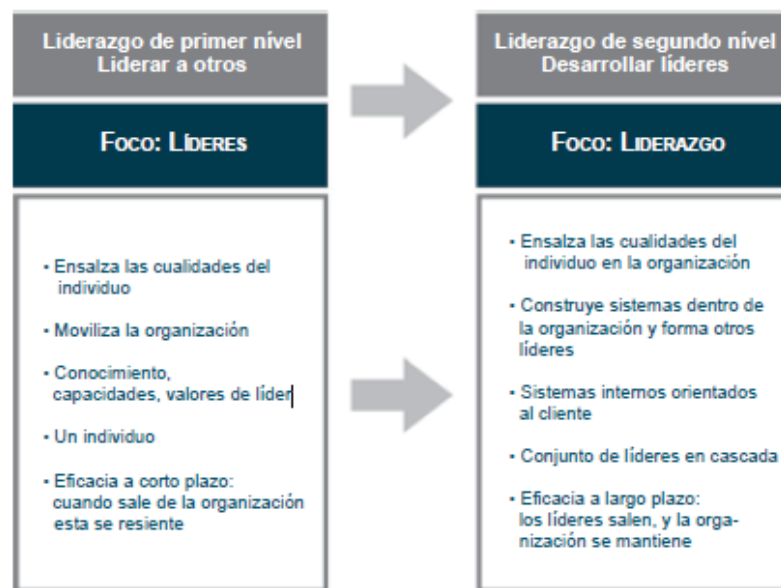
Estilo o Marca de Liderazgo En tercer lugar, el liderazgo estratégico se concentra en la definición de un estilo o de una marca de liderazgo propia para cada empresa u organización. Cada empresa u organización es única y, por eso, deberá tener su propio estilo de liderazgo, tal y como hemos comentado recientemente.

El estilo de liderazgo deberá resultar de la alineación entre la estrategia de la empresa, las características organizativas (cultura y lagunas percibidas) y los sistemas de liderazgo.

Recientemente, Dave Ulrich presentó el concepto de “leadership brand” o “marca de liderazgo”, que es muy similar al concepto de estilo de liderazgo empresarial que estamos defendiendo.

La marca de liderazgo es algo que está alineado con la marca de la empresa (“brand”), junto con los clientes de ésta.

**Figura 2.2. Estilo o Marca de Liderazgo**



Fuente: [http://www.leadership-agenda.com/pdf/ES\\_ag32.pdf](http://www.leadership-agenda.com/pdf/ES_ag32.pdf)

El “brand de liderazgo” existe y ocurre cuando el conocimiento, las capacidades y los valores de los líderes son aplicados para el desarrollo de las competencias y los procesos de la organización y también de las decisiones y los comportamientos de sus colaboradores, los cuales se centran en la propuesta de valor de la organización para sus clientes y para las expectativas de dichos clientes.

La “marca” de liderazgo es así la extensión de la marca de la empresa junto con sus clientes. Este concepto tiene la ventaja de cambiar el enfoque del concepto de liderazgo de dentro de la empresa hacia fuera, donde es más relevante y más afecta a los resultados de la empresa u organización.

#### Cómo Desarrollar el Liderazgo Estratégico.

La mayor parte de los enfoques de liderazgo están orientados hacia los individuos.

Trabajar el individuo no es lo mismo que trabajar la organización como un todo.

La mayor parte de las acciones de formación enfocadas al individuo y no a la organización son dinero perdido, a la espera de que además den resultados. En muchos casos, el individuo debidamente estimulado por la acción de formación sale de la organización, más tarde o más temprano, porque ésta no acompaña su nuevo estado de espíritu y de desarrollo.

El desarrollo eficaz del liderazgo debe estar basado en Programas de Desarrollo de Liderazgo (PDL), debidamente alineados con los objetivos estratégicos a conseguir, en un adecuado análisis organizacional y en la definición de un estilo o marca de liderazgo adecuado a la organización. Una vez plasmada esta definición, deberá efectuarse una evaluación de las personas de la empresa que abarque el PDL, diseñando una vía de liderazgo que identifique las necesidades de liderazgo de la empresa para el futuro.

El desarrollo del liderazgo debe estar basado en PDI (Planes de Desarrollo Individuales), y PDE (Planes de Desarrollo de Equipos), formación sistemática, así como en proyectos concretos de gestión del cambio (aprendizaje activo) y, en ciertos casos, en el “coaching”. La existencia de aplicaciones informáticas de soporte para el desarrollo del liderazgo en los portales internos es fundamental en las grandes organizaciones.

## **2.5. Cultura de Calidad.**

La cultura es el modelo por medio del cual todos los habitantes de una sociedad son educados, son principios que rigen la forma de actuar. Esta llega a ser dinámica, ya que cambia en función del tiempo, y de las circunstancias que rodean a la sociedad. Según Kahn, “la cultura capacita al hombre con una ampliación adicional de su aparato anatómico, con una coraza protectora de defensas y seguridades, con una movilidad y velocidad a través de los medios en que el equipo corporal directo le hubiere defraudado por completo.” Es la base fundamental de toda cultura o país en el mundo. Es el cimiento sobre el cual descansan los ideales y los valores de una sociedad vista como tal; es el pilar del pensamiento de los individuos y forja su carácter y su actuar dentro de otros miembros del grupo en cuestión.

Cada sociedad tiene su cultura, su forma muy particular de hacer las cosas, sus valores propios y su historia, en otras palabras, cada sociedad tiene un estilo de vida, de trabajo y de comportamiento únicos. De los aspectos más importantes sobre los cuales la cultura de una sociedad; su forma de convivencia, los métodos de trabajo, rigidez o flexibilidad entre otros.

Por más avance en la tecnología que pudiese presentar un país, su principal freno de crecimiento es el pensamiento, las ideas y la forma en la cual combaten los problemas y las situaciones diarias.

## **CULTURA DE CALIDAD**



Tratando de llegar a una definición precisa que involucre todos los aspectos que conlleva una cultura de calidad, vale la pena citar a Humberto Cantú con lo siguiente: "...Es el conjunto de valores y hábitos que posee una persona, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presenten, en el cumplimiento de la misión de la organización..."

Valores y hábitos son aquellas impresiones profundas que se tiene sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera correcto o incorrecto.

El concepto de calidad en las organizaciones económicas podría ser planteado inicialmente a través de dos dimensiones : una " hard " constituida por las diversas técnicas empleadas para medir la calidad y otra " soft " que comprende los aspectos relacionados con la mentalidad de los trabajadores y con la responsabilidad de " producir " calidad. La primera de las dimensiones está referida a los aspectos e instrumentos técnicos del proceso y a las mejoras en los sistemas técnicos. Entre los instrumentos técnicos aparecen el diagrama de Pareto, los histogramas, los diagramas de recorrido y cartas de control.

La dimensión soft de la calidad está referida a los recursos humanos y a su gestión. La implementación de sistemas de calidad puede requerir cambios en la misión, estructura, diseño de puestos, prácticas de gestión y múltiples aspectos de la organización de recursos humanos. La formación y capacitación de los recursos humanos deberá incluir el fomento de valores y prácticas que sustenten la búsqueda de la mejora continua e incrementada de la calidad en la organización.

Una cultura de la calidad, deberá sustituir cualquier tipo de presión sobre los trabajadores que les impida incluir el compromiso con la calidad como horizonte para su trabajo cotidiano. El respeto mutuo y el trabajo en equipo, el espíritu de colaboración deberán ser elementos necesarios del clima organizacional. El autocontrol, la autonomía, la creatividad sólo se desarrolla a partir de un involucramiento de los integrantes con el proyecto organizacional. (Sarries Sanz, 1994:59-60)

Los cambios que se producen en una organización activan actores y recursos institucionales, alteran los márgenes de poder en los que los actores desarrollan sus estrategias, modifican roles y competencias.

Una organización es un plan de actividades humanas que no se pone en marcha hasta que no se hayan reclutado las personas que vayan a desempeñarse en las distintas funciones. Edgard Schein señala que al incorporar personas a una organización deben enfrentarse dos situaciones problemáticas: al definir una política de reclutamiento, selección, entrenamiento, socialización y asignación de cargos diseñada para asegurar la mayor eficiencia por parte de cada empleado, no está por ello asegurada la satisfacción automática de las necesidades y expectativas que cada uno traiga al ingresar a la organización. Así entonces, la cuestión consistirá en encontrar las políticas organizacionales y la práctica social que permita alguna compatibilidad entre las exigencias organizacionales y las necesidades humanas.

La otra cuestión señalada por Edgard Schein es que tanto la asignación de las personas a los cargos como la utilización eficiente de los recursos humanos pueden lograrse a través de dos estrategias “fundamentalmente diferentes basadas en premisas completamente diferentes “. Una es que el cargo es una constante y la persona una variable (puede ser seleccionada y entrenada, visión de la psicología de personal). La otra posibilidad es que el cargo y su medio físico pueden ser rediseñados para adecuarlos a las capacidades y limitaciones de las personas. (Persona constante y cargo variable, visión de la psicología industrial). Estas dos perspectivas, la del individuo que pretende satisfacer sus necesidades en la organización y la del administrador que atiende las demandas de la organización, pueden según Schein, ser planteadas en un marco que contemple a ambas.

La noción de contrato psicológico pretende abordar esta dicotomía desde una perspectiva integrada y dinámica. Una vez reclutadas, seleccionadas, entrenadas y asignadas la organización debe encarar la tarea de crear las condiciones que permitan continuidad en la manutención de un alto nivel de

eficiencia, a la vez que se genera en los empleados la satisfacción originada en la pertenencia y trabajo en la organización, visualizada como un lugar en el que puedan satisfacer algunas de sus necesidades. La noción de contrato psicológico permite el tratamiento de este tema desde la perspectiva de la consideración de un “conjunto de expectativas, no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros dirigentes de la organización. Esta idea está implícita en el concepto de rol organizacional, en el sentido de que cada rol es básicamente un conjunto de expectativas conductuales “(Schein cita a Kahn, 1982: 20 y 21)

Desde la perspectiva del contrato psicológico, cada persona a partir del desempeño de un rol en la organización, tiene expectativas sobre retribución salarial, jornada laboral, escalas salariales, estabilidad laboral... Muchas de estas expectativas son implícitas y están referidas al sentido de la dignidad y a su valor como persona. Cada integrante de la organización espera, en virtud de lo anterior, un tratamiento como ser humano, oportunidades para crecer y desenvolverse, reconocimiento a sus méritos... La mayor parte de los problemas que generan descontento laboral, que provocan conflictos tienen más que ver con el incumplimiento de este contrato psicológico, aún cuando las demandas se concentren en aspectos explícitamente más puntuales. La organización también tiene expectativas implícitas sobre los trabajadores. La lealtad por parte de los empleados, la discreción respecto a los secretos de la organización, que aparezca como un digno representante de la organización cuidando su imagen, que se perciba identificado con su empresa.

Las consideraciones anteriores revelan la naturaleza cambiante de los términos de este contrato que evoluciona de acuerdo a las circunstancias históricas, económicas y sociales. Las expectativas de empleados y gerentes surgen de las necesidades más apremiantes, de lo aprendido de otras personas, de tradiciones y normas. De las maneras en que las necesidades y los condicionantes externos se modifiquen, cambiarán también las expectativas

“convirtiendo al contrato psicológico en un contrato dinámico que debe renegociarse constantemente.”

El objetivo de alcanzar una cultura de la Calidad Total requiere el desafío de enfrentar paradigmas vigentes basados en concepciones sobre las organizaciones que privilegian las estructuras a los logros. Robert Reich en su libro “El trabajo de las naciones “, analiza las transformaciones que en diseños y organización se han producido en las empresas que sustituyeron la producción de altos volúmenes de bienes y servicios, que consiguientemente han dejado de participar e invertir en amplias series de fábricas o maquinarias, no empleando tampoco grandes dotaciones de operarios. Estas empresas a las que Reich denomina “empresas de valor “no aparecen necesariamente centralizadas ni en la propiedad ni en el poder. El poder y la prosperidad surgen de los grupos que acumularon los conocimientos más valiosos para identificar y resolver problemas. Los integrantes de estas organizaciones deberán poseer nuevas competencias y habilidades. Estas habilidades diferentes aunque vinculadas entre sí, se relacionan con la capacidad para resolver los problemas planteados por la producción de bienes únicos, por la aptitud para ayudar a los consumidores a entender sus necesidades y percibir cómo las mismas pueden satisfacerse por los productos y las habilidades orientadas a vincular la tarea desempeñada por los encargados de identificar las oportunidades y los responsables de la resolución de los problemas. Esta descripción de empresa que hace Reich, sólo puede desarrollarse en el marco de una cultura de la calidad.

La cultura de la calidad requiere el planteo de un nuevo paradigma organizacional donde se privilegien las aptitudes para el aprendizaje y el compromiso, tanto en términos individuales como organizacionales. Un paradigma organizacional orientado hacia la calidad privilegiará aspectos como los siguientes:

- Compromiso con visiones, misiones y objetivos estratégicos.
- Promoción y estímulo de conductas cuyo objetivo sea el aprendizaje, más que las certezas de lo conocido.
- Favorecer el traslado de los valores a acciones.

- Estimular, fomentar y entrenar equipos autónomos con capacidad de auto dirigirse.
- Privilegiar el comportamiento comprometido y dinámico frente al pasivo.
- Procurar objetivos que estimulen antes que empujen.
- Proveer autonomía dinámica, delegación y enriquecimiento de puestos y tareas.
- Estimular la creencia que pueden llevarse a cabo cualquier objetivo.
- Ejercer un liderazgo que estimule la emulación.
- Valorar y promover el aprendizaje continuo.
- Crear factores de evaluación de desempeño basados en la creatividad, innovación y cambio.
- Desarrollar programas permanentes de capacitación y entrenamiento.

La puesta en práctica de este paradigma en la vida organizativa no es lineal y requiere la consideración de variables organizativas e individuales.

## **CAPITULO III PLAN DE NEGOCIOS EN EMPRESAS.**

### **3.1. Concepto de Empresa**

Una **empresa** es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales. Se ha notado que, en la práctica, se puede encontrar una variedad de definiciones del término. Eso parece ser debido, por lo menos en parte, a que a pesar de su aparente simplicidad el concepto es complejo. Así, se puede considerar que esas diferencias enfatizan diversos aspectos. A continuación se ofrecen algunas.

Una definición de uso común en círculos comerciales es: "Una empresa es un sistema que interacciona con su entorno materializando una idea, de forma planificada, dando satisfacción a unas demandas y deseos de clientes, a través de una actividad económica". Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, unos objetivos, unas tácticas y unas políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. La Comisión de la Unión Europea sugiere: "Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular."

De acuerdo al Derecho Internacional, la empresa es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado.

Un diccionario legal de EEUU las define como: "an economic organization or activity; especially: a business organization" (una organización o actividad económica; especialmente una organización de negocios)

Otra definición -con un sentido más académico y de uso general entre sociólogos es: "Grupo Social en el que a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo, se producen bienes o servicios tendientes a

la satisfacción de las necesidades de una comunidad. Conjunto de actividades humanas organizadas con el fin de producir bienes o servicios.”

Adam Smith se encuentra entre los primeros en teorizar al respecto. Para él una empresa es la organización que permite la "internacionalización" de las formas de producción: por un lado permite que los factores de producción (capital, trabajo, recursos) se encuentren y por el otro permite la división del trabajo. Aun cuando para Smith la forma "natural" y eficiente de tal organización era aquella motivada por el interés privado -por ejemplo: “Es así que el interés privado y las pasiones de los individuos los dispone naturalmente a volver sus posesiones (stock en el original) hacia el empleo que en el caso ordinario son más ventajosos para la comunidad”. Smith propone que hay también una necesidad o área que demanda acción pública: "De acuerdo al sistema de Libertad Natural, el Soberano sólo tiene tres deberes que atender, la obligación de realizar y conservar determinadas obras públicas y determinadas instituciones públicas, cuya realización y mantenimiento no pueden ser nunca de interés para un individuo particular o para un pequeño número de individuos, porque el beneficio de las mismas no podría nunca reembolsar de su gasto a ningún individuo particular o a ningún pequeño grupo de individuos, aunque con frecuencia reembolsan con mucho exceso a una gran sociedad” (op. cit p 490 (en inglés) estableciendo así las bases de lo que algunos han llamado la “Teoría de la Empresas públicas”.

El razonamiento de Smith es que es el caso que hay ciertos bienes y servicios cuya existencia o provisión implica beneficios que se extienden a la comunidad entera, incluso a quienes no pagan por ellos (ver Externalidad positiva en Externalidad). Esto da origen -en la percepción de Smith- al problema del polizón, es decir al problema que los individuos de esa sociedad están en la posición de beneficiarse contribuyan o no a los costos. Consecuentemente Smith propone que la manera apropiada y justa de proveer y financiar esos bienes y servicios es a través de impuestos y empresas públicas. (Ver op cit).

Bienes y servicios que han sido generalmente considerados como amables a la producción pública, en adición a los sugeridos por Smith la “defensa” de la

sociedad de otras sociedades, “protección de los ciudadanos de injusticia u opresión por otros”, educación, algunos caminos y obras públicas especialmente faros, y algunas obras de defensa fluvial o marinas espigones; rompeolas, etc. Obras de salud pública incluyendo alcantarillas, etc. Incluyen: redes o sistemas postales; ferroviarios y eléctricos, etc. Y, en general, las que constituyen ya sea un monopolio natural o requieren grandes inversiones (que exceden la capacidad de cualquier inversionista real) o las que solo generan ganancia después de un largo periodo, que excede las expectativas o incluso la vida de inversionistas potenciales.

Posteriormente, Paul Samuelson retoma esa percepción de Smith para sugerir que la maximización del beneficio o utilidad social se puede lograr satisfaciendo la famosa Condición de Samuelson, lo que ha llevado a algunos a sugerir una economía mixta. En las palabras de Joseph E. Stiglitz El verdadero debate hoy en día gira en torno a encontrar el balance correcto entre el mercado y el gobierno. Ambos son necesarios. Cada uno puede complementar al otro. Este balance será diferente dependiendo de la época y el lugar.

Desde otra perspectiva Max Weber llama nuestra atención a los aspectos organizacionales de las empresas. Se ha aducido que Weber sugiere una similitud entre las empresas modernas y los sistemas burocráticos en ambos el ideal es la racionalización de actividades en aras del resultado, con atención centrada en la eficiencia y productividad. En ambas los “productores” no poseen los medios de producción, medios cuya propiedad ha sido incrementalmente concentrada en las manos de una élite directora, etc. Esto se da contra un telón de fondo en el cual la consecución de ganancia parece ser el valor supremo, un fin en sí mismo y no el medio para el mejoramiento de la vida.

Sin embargo para Thorstein Veblen para quien “el ‘sistema industrial moderno’ es una concatenación de procesos que tienen mucho del carácter de un proceso mecánico único, comprensivo, balanceado”. Las grandes corporaciones no están primariamente interesadas en maximizar las ganancias a través de la producción y venta de productos o servicios. El objetivo principal de los gerentes



corporativos es maximar el valor de sus inversiones. Para Veblen el capital de una empresa incluye no solo elementos materiales sino también aspectos intangibles - medido en el buen nombre o reputación de la empresa.

Ese análisis parece relevante para explicar la práctica de muchas grandes empresas modernas por ejemplo: Goldman Sachs, Apple, Google, etc. Que no ofrecen o ofrecen solo sumas menores como dividendos a sus accionistas, descansando primariamente en el aumento del valor de las acciones para atraer y mantener inversionistas: "Sin embargo, al final de la década de los noventa se promovió desde EEUU que, para las empresas en bolsa, el criterio primordial para establecer el bonus debería ser el llamado 'valor para el accionista', es decir el incremento del valor de la acción durante el período en cuestión. Eso implicaba que la mejora de la acción estaba directamente relacionada con la gestión de la compañía de manera que si subía el valor de la acción era debido a una buena gestión."

Wilhelm Röpke junto a otros miembros del llamado "neoliberalismo alemán" quienes denunciaron lo que percibieron como excesiva materialización de la economía, que llevaría en las palabras de Röpke- "la expulsión del hombre de la economía"- parece extender esa sugerencia de Veblen. Para Röpke el objetivo principal de las empresas es producir valor en su sentido moral: "Es evidente que la satisfacción -de las necesidades del hombre- no puede resultar ajena o indiferente al éxito o fracaso de la productividad técnica. Sin embargo, hacer de la «producción de cosas» el fin último de la economía desmerece de la condición humana de lo económico. Para Röpke, el problema de fondo ha sido el encumbramiento de una concepción materialista o utilitaria de la vida, a lo que no fue ajeno el viejo liberalismo." Para Röpke el desarrollo de las empresas (y el desarrollo que las empresas producen) depende de un telón de fondo valorico y el Estado debe producir un marco legal que lo promueva, interviniendo si es necesario a fin de preservar esos valores.

Esta posición de Röpke dio origen a un fuerte debate interno en la Sociedad Mont Pelerin con los partidarios de la visión de Ludwig von Mises y Friedrich von

Hayek, lo que termino con la renuncia de Röpke y algunos otros de los “neoliberales alemanes”. R. Hartwell, único historiador de la Sociedad hasta el momento, en el capítulo denominado “The Hunold Affair” de su obra, describe así la situación: “Existían tres posibles conflictos en estas aspiraciones: seguridad versus progreso, igualdad versus eficiencia, y solidaridad versus individualismo. Había algunos en la conferencia, como L. Von Mises, que tomaron una posición libertaria en todos estos temas otros como Röpke, creían que el sistema competitivo sin controles podía destruir valiosas instituciones humanas. Röpke defendió fuertemente la intervención agrícola, por ejemplo, porque quería preservar las pequeñas granjas familiares como una forma valiosa de vida. El deseo por seguridad que muchos de los participantes aceptaban condujeron en algunos casos a propuestas intervencionistas sugerencias de controles agregados, salarios controlados por el gobierno, y programas de apoyo a la agricultura, por ejemplo. Estas propuestas, sin embargo, eran formuladas sin una justificación analítica adecuada y fueron rechazadas vigorosamente por otros participantes, que enfatizaban tanto su ineffectividad como su carácter no-liberal.”

Se puede agregar que, como es generalmente reconocido, la posición de Röpke tuvo mucha influencia en la concretización de la llamada economía social de mercado, posición que se beneficio mayormente Alemania fue el mayor exportador a nivel mundial hasta el 2009 de la implementación de las posiciones de von Mises y von Hayek en EEUU, país en el cual esas ideas contribuyeron mayormente a la adopción de políticas de desregulación que condujeron directamente al proceso de expansión económica de la segunda mitad del siglo XX conocido como globalización. Sin embargo se ha alegado que esa misma desregulación condujo también a un sistema de corrupción empresarial que termino con casos tales como los de Enron, Bernard Madoff, etc., que a su vez llevaron a la crisis financiera de 2008.

### **3.2. Clases de empresas.**

Se pueden establecer tantas **clasificaciones de empresas** como objetivos o destinos se deseen alcanzar mediante el estudio de las mismas Se va a

considerar la empresa según su sistema económico, fin lucrativo, constitución jurídica, estructura político-económica, magnitud, producción, proceso productivo, características básicas y actividades económicas, desarrollando con más detalle aquellas que a nuestro juicio tienen mayor interés *SISTEMA ECONÓMICO* El criterio económico divide a las empresas en:

- a) Capitalistas
- b) Socialistas
- c) Cooperativistas
- d) Sociedades anónimas laborales.

El capital necesario para cualquier proceso económico puede ser aportado: Por uno o más inversores.

- Por el personal trabajador.
- Por el Estado.
- Por combinación de los tres anteriores.

#### División de las empresas

- a) En el sistema capitalista el dinero suele ser aportado por uno o varios inversores, que en vez de gastar en bienes de consumo todo el capital de que disponen, ahorran parte del mismo y lo invierten en bienes de producción En la empresa capitalista predomina la iniciativa privada, siendo los dirigentes personas que han de obtener unos productos, que, a la vez que generan beneficios, han de ser competitivos con los fabricados por empresas similares El problema de las empresas capitalistas radican el paro que pueden ocasionar. Un simple cambio político puede traer consigo el que los productos fabricados no sean competitivos, con lo que los capitalistas no arriesgan su dinero y, no se crean puestos de trabajo y la empresa

camina hacia la crisis La gran ventaja de la empresa capitalista radica en su dirección Se precisan hombres capaces, con iniciativa e ingenio, que desarrollen todas las funciones de la empresa con productividad.

- b) El sistema socialista se diferencia del sistema capitalista en que desaparece la iniciativa privada, la decisión y la dirección designada por el capital privado pasa al Estado o a entidades que pertenecen al dominio del poder público En la empresa socialista los bienes de producción y de distribución pertenecen al Estado Solamente los bienes de consumo duraderos, son de propiedad privada. En la empresa socialista, el capital, la dirección y el control están en manos del Estado En ese sistema no existen huelgas Al hallarse dirigida por el Estado, se pueden evitar las fluctuaciones económicas, desarrollándose una economía estable. Debido a esta dirección se ahoga la producción y no se alcanzan los altos rendimientos que se consiguen en las capitalistas.
- c) Los sistemas cooperativistas se caracterizan por tratarse de unas agrupaciones formadas por asociados que, aportando un capital, desarrollan su trabajo dentro de su empresa, de manera que, además de percibir un salario o sueldo, obtienen un beneficio de su dinero, destinándose el resto a modernizaciones o ampliaciones Las características fundamentales de las sociedades cooperativas son: La cooperación se basa en la solidaridad. La cooperación es libre y no impuesta En la cooperación no se trata de obtener la máxima renta al capital, sino a la actividad conjunta de los socios La cooperación se diferencia esencialmente de la colectivización.

Según sea la actividad principal de la cooperativa, podemos clasificarlas en cooperativas de campo, del mar, de artesanía, industriales, de viviendas, de consumo, de crédito, etc. Las cooperativas de producción: suelen precisar ayudas

crediticias para su fundación Los socios cooperativistas pueden ser trabajadores que no pueden disponer de los grandes capitales necesarios para la adquisición de los medios de producción y para el desenvolvimiento propio de la cooperativa.

Uno de los problemas que se plantean a este tipo de cooperativas es de no disponer de personal de alta calificación Las cooperativas de consumo: tienen como objetivo el adquirir bienes y ponerlos a disposición de sus asociados a precios de coste o a precios de mercado Si se dan los bienes a precio de costes, sin ningún margen de beneficio, forzosamente se han de repartir entre los socios los gastos que ocasionen el funcionamiento de dicha cooperativa.

Si se venden los bienes a precio de mercado, se reparte al final al final del ejercicio el “beneficio” obtenido, proporcionalmente al importe de las compras que ha efectuado cada uno de los socios Las cooperativas de campo, crédito, vivienda, etc. Tratan de conseguir al menor precio posible, la maquinaria agrícola necesaria, los abonos para el campo, los créditos que precisan sus socios a través de las cajas rurales y laborales y otras entidades crediticias a su disposición.

Realizan operaciones de descuentos, cobros y pagos, tanto para construir viviendas que serán entregadas a precio de coste a sus asociados, como para otros cometidos propios de su finalidad.

- d) La sociedad anónima laboral promueve y crea puestos de trabajo en empresas en crisis Son cooperativas de trabajo asociado, en la que los trabajadores deben de disponer del más del 50% del capital social de la empresa.

Una empresa, en términos económicos, es una unidad que reúne los servicios de los factores de producción (recursos naturales, trabajo y capital) y los utiliza para producir bienes y/o servicios que vende a otras empresas, a las familias o a la Administración Pública. La compleja realidad que es la empresa, como organizador de distintos elementos y en diferentes funciones, se puede asumir de dos formas: Individualizada, en la que una persona física dirige la

empresa, aporta el capital y asume el riesgo Colectiva, en la que varias personas convienen desarrollar en común lo que comporta la acción empresarial.

Hay una característica común a todos los empresarios: todos ellos son personas que deben asumir riesgos. El riesgo está detrás de todas las decisiones que afectan al negocio debido a la incertidumbre que caracteriza al entorno (posibilidad de caída en las ventas, de aumento en los costes, de fallo en los proveedores,...). Por tanto, hay una relación **rentabilidad-riesgo** que siempre será consustancial a la empresa.

Partiendo del hecho de la inmensa variedad de empresas es imposible utilizar un solo criterio para su clasificación y se acude a una serie de ellos muy generalizados, entre los que destacamos:

Según la propiedad o titularidad del capital:

a) Empresa privada: El capital es propiedad de los particulares. Dentro de ésta se pueden dar dos posibilidades:

- Individual: la propiedad es de un sola persona.
- Social: la propiedad está repartida entre dos o más personas llamadas Socios (copropiedad).

b) Empresa pública: Son aquellas en las que el capital pertenece en su totalidad al Estado o entidad de carácter público, o de forma parcial pero con influencia decisiva y decisoria en la gestión. En algunas empresas de este tipo su actividad no se justifica exclusivamente por el logro de una rentabilidad social (mantenimiento de empleo, comunicación de zonas geográficas, garantizar el abastecimiento energético, fabricación de material de defensa, etc.)

Según su tamaño:

No existe un criterio único respecto a que indicador es más significativo a la hora de hablar de tamaño, aunque los más utilizados son: el número de trabajadores, cuantía del capital, volumen de producción, cifra de ventas y valor añadido.

En México, las PYMES constituyen el 90% de las empresas, el 42% del empleo, y contribuyen con un 23% del PIB.<sup>1</sup> Están definidas por el número de empleados con los que cuenta la empresa. En el artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa del año 2002, se establecieron los siguientes parámetros.

Figura 3.1. Parámetros para la micro, pequeña y mediana empresa.

Sector / Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña empresa	11-50	11-30	11-50
Mediana empresa	51-250	31-100	51-100

Fuente:[http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa#cite\\_note-.C3.A9xico2-3](http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa#cite_note-.C3.A9xico2-3)

Según el sector de actividad

En el que la empresa desarrolle su función:

- a) Empresas agrícolas y pesqueras: explotan los recursos naturales.

- b) Empresas extractoras y mineras: vinculadas con actividades de explotación del subsuelo.
- c) Empresas industriales: realizan un proceso de transformación de inputs en outputs.
- d) Empresas de servicios: su componente esencial es la actividad y el trabajo de las personas. Ejemplos: comercio, ocio, transporte, banca, sanidad, educación, etc.

Según el ámbito geográfico de su actuación:

- a) Nacionales: operan dentro del ámbito estatal.
- b) Locales: realizan su actividad dentro de una ciudad o pueblo.
- c) Regionales: su marco de actuación se circunscribe a la región o comunidad Autónoma.
- d) Multinacional: rebasan los límites geográficos jurisdiccionales de una nación y extienden sus actividades en dos o más naciones.

Tipos de multinacionales:

- *Internacionales*: se introducen en otros países por cualquier estrategia que no sea la inversión directa.
- *Multinacional*: desarrolla sus actividades en el exterior sin hacer distinciones respecto al modo de realizarlas en su país de origen, que es base nacional de su capital.
- *Transnacional*: pertenecen y ejercen su control personas de diferentes Nacionalidades.
- *Supranacionales*: no tienen vinculación fija con país alguno. Operan con Capitales de distinta procedencia según sus intereses moviéndolo a su conveniencia.



### **3.3. El Negocio y la empresa**

Los conceptos de negocio y de empresa son un tanto subjetivos, cada empresario tiene su propio concepto de lo que puede significar un negocio y una empresa, por ejemplo, para algunos son conceptos distintos, mientras que para otros, simplemente significan lo mismo.

Veamos a continuación cuál es en nuestra opinión la definición de un negocio y de una empresa, y luego, cuál creemos que es la diferencia entre ambos.

#### **Negocio**

Un negocio consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas.

Un ejemplo sería la creación de una página web en donde brindemos asesoría gratis sobre negocios, y ganemos dinero por la publicidad que coloquemos en ella. Otro ejemplo podría ser el solicitar un financiamiento, viajar a un país extranjero, comprar un lote de autos usados, y luego venderlos en el país de uno.

Pero también, un negocio consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción (por ejemplo, una fábrica de muebles), comercialización (por ejemplo, una tienda de repuestos de autos o una distribuidora) o prestación de servicios (por ejemplo, una restaurante o un taller de mecánica), que beneficien a otras personas.

#### **Empresa**

Ahora veamos la definición de empresa: una empresa consiste en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción, comercialización o prestación de servicios, que beneficien a otras personas.

Como podemos ver, la diferencia entre un negocio y una empresa, radica en la primera definición que dimos de un negocio, es decir, un negocio es algo similar a una empresa, con la diferencia de que un negocio también puede abarcar actividades, sistemas o métodos que permitan obtener dinero a cambio de ofrecer algún beneficio.

Un ejemplo que podría graficar la diferencia entre estos conceptos, es el de un negocio que consiste en comprar una vivienda para luego ganar dinero al alquilarla o al venderla a un mayor precio, y una empresa que se dedique a comprar viviendas para luego alquilarlas o venderlas a un mayor precio.

En el primero caso, el negocio de comprar una vivienda para luego alquilarla o venderla, es un método o forma de ganar dinero a cambio de ofrecer un beneficio a otras personas; mientras que la empresa dedicada a comprar viviendas para luego alquilarlas o venderlas, es una entidad constituida para realizar este tipo de negocios (empresa de bienes raíces).

Puede confundirse estos conceptos, pensando que un negocio es una empresa pequeña (algo que suele pensarse), sin embargo, ello no es correcto, pues en el ejemplo, el negocio consiste en un método, mientras que la empresa consiste en una entidad que realiza dichos métodos. Y, además, tomando en cuenta el segundo concepto que dimos de un negocio, la empresa de bienes raíces también podría ser considerada como un negocio, en este caso, un negocio de bienes raíces.

Como ya hemos señalado, todos tenemos una idea de lo que significan estas palabras: un negocio o empresa es toda actividad donde existe un intercambio de bienes y/o servicios con el objetivo de satisfacer una necesidad (del consumidor) y obtener una ganancia (a favor del empresario o propietario del negocio o la empresa).

Si no hay un intercambio de necesidades, no puede existir un negocio. Por ejemplo si no hay personas dispuestas a comprar los chorizos que produce la

empresa “el Cerdito”, es probable que el propietario deje de producirlos o simplemente no habría empezado el negocio o empresa, porque el fin del empresario es la generación de ganancias.

Por consiguiente si el empresario no puede vender su producto por que no es del agrado de los consumidores (son muy grasos o tienen mal sabor) estaría incurriendo en una perdida. Por lo tanto este sería un mal negocio.

Para iniciar un negocio o empresa primeramente tenemos que identificar qué tipo de trabajador somos.

Para ello debemos dejar atrás ciertas barreras mentales y culturales que pueden obstaculizar nuestra creatividad para generar ideas para negocio, como que la falta de dinero es una limitante para iniciar uno.

Sobre este aspecto son comunes las siguientes frases: (tomado de “Como ser un empresario exitoso” de Vincent Gómez y otros)

“Hay que esperar que se presente una buena oportunidad”

“No hay por qué esperar. Mientras existan personas dispuestas a gastar dinero, siempre existirá un negocio.

“Para encontrar una buena idea de negocio es necesario encerrarse y pensar para desarrollar la imaginación y la creatividad”

Si bien puede dar resultado en algunas ocasiones, tampoco es cierto ni muy aconsejable. Los grandes negocios surgen en base a la observación e identificación de necesidades insatisfechas de la población. Una buena idea no siempre garantiza el éxito de un negocio, ya que esta debe solucionar necesidades de los consumidores que estén dispuestos a pagar un precio por ello.

Sobre la dificultad de obtener dinero para empezar un negocio podemos mencionar algunos criterios:

“Sin dinero no se puede crear una empresa”

Tener liquidez es de gran ayuda para empezar un negocio pero no garantiza el éxito. Lo más importante es elaborar una idea de negocio que sea

atractiva y que derive en la búsqueda de los recursos necesarios para iniciar nuestra empresa. Lo que hace falta son ideas de negocios bien elaboradas, no dinero.

“Se necesita una gran cantidad de dinero para poder crear una empresa”

No todos los negocios y empresas necesitan la misma cantidad de inversiones para empezar. La compañía Disney inicio sus actividades con 230 dólares en 1923 pero hoy factura 16.000 millones anuales.

“Cuando te hace falta dinero, hay que suplirlo con dosis de ingenio y horas de esfuerzo. Lo que hace falta es sentido común y ganas de hacer algo”. (Mikel Urrizarbarrena, fundador de Panda Software.)

### **3.4. En qué consiste el Plan de Negocios**

Planear es una forma de pensar en el futuro de una empresa. Al planear, un empresario o un emprendedor están tomando una serie de decisiones anticipadas acerca de dónde necesita ir una firma, cómo llegar hasta allí, y que acciones ir realizando durante ese tiempo para reducir la incertidumbre y manejar el riesgo y las posibilidades de cambio.

El planeamiento es un proceso que consiste en fijar objetivos y decidir cómo alcanzarlos.

**Un Plan de Negocios es una forma de documentar la planificación.**

Es un documento escrito que indica la existencia de una oportunidad de negocios y que establece cómo el grupo de trabajo va a trabajar para poder aprovechar la oportunidad identificada.

El plan de negocios ofrece una visión particular del futuro de la empresa, y trata temas como:

- Cómo va a ser la empresa
- En qué mercados va a competir

- Qué productos y servicios va a ofrecer
- Qué grado de competencia va a tener
- Qué ventajas competitivas pueden alcanzarse
- Qué tan grande y rentable puede ser la firma.

El emprendedor debe evaluar adecuadamente el sector donde se encuentra y el contexto en el que va a desarrollar su negocio, y en base a los supuestos que realice acerca de su comportamiento, elaborar un plan de acción. El plan de negocios que se desarrolle estará totalmente condicionado por los supuestos sobre los que se construya.

Un plan de negocios completo es generalmente bastante extenso. En los últimos años, y sobre todo en negocios basados en ciertas tecnologías, productos o servicios (como empresas de internet y high tech), donde el sector se caracteriza por ser turbulento, altamente impredecible y con cambios rápidos, se acepta un plan de negocios más reducido.

Estos planes reducidos a veces son suficientes para potenciales inversores, y otras veces sirven sólo para analizar si hay alguna aceptación de la propuesta, para luego entonces desarrollar un plan de negocios completo.

Crear un plan de negocios es analizar un proceso de desarrollo, y su resultado no es inmutable. Lo que se hace es **fijar el mejor camino y la mejor forma de llegar a un objetivo**, pero luego existirán innumerables factores que pueden alterar los cursos planeados.

Los planes de negocios son utilizados fundamentalmente como un medio para conseguir capital o para tener una guía para el crecimiento de la empresa. Para emprendedores que necesitan conseguir capital, en el ambiente competitivo actual, un plan de negocios de calidad es imprescindible.

Como vehículo para obtener capital, un plan de negocios sirve para convencer al inversor que el nuevo emprendimiento ha identificado una

oportunidad, tiene el talento empresarial y de dirección necesarios para explotarla, y tiene un programa racional, coherente y creíble para lograr los ingresos y beneficios fijados en los tiempos previstos. Como dice un inversor: "veo el plan de negocios como la forma de evaluar a la gente que lo ha confeccionado".

Si el plan es aceptado, se convertirá en la medida más importante de las habilidades que tienen aquellos que deben llevarlo a cabo para definir y analizar las oportunidades y problemas, y para identificar las acciones más adecuadas para cada caso.

Los elementos que suelen caracterizar un buen plan de negocios son la diferenciación del producto o servicio que se ofrece, la existencia de barreras de entrada que impidan o dificulten el ingreso de potenciales competidores, y la potencialidad del mercado.

Un plan de negocios permitirá evaluar cuatro factores críticos para cualquier emprendimiento:

- **Las personas** (team): quienes se encuentran al frente del negocio deben demostrar qué tan realistas son acerca de sus expectativas de éxito y del análisis de los problemas a enfrentar. Deberán demostrar cómo responderán ante situaciones adversas, y si están dispuestos a tomar decisiones extremas. De la lectura del plan de negocios debe desprenderse cuáles son sus motivaciones para estar en el negocio, y si están realmente comprometidos con el mismo.
- **El negocio**: cuál es el producto, cuál es el mercado, cuáles son las posibilidades de crecimiento rápido, cuál es la competencia. Es importante el análisis de las alternativas de expansión.
- **El contexto**: analizarlo en su aspecto legal, económico, político, demográfico, tecnológico y/o sociocultural. Tratar de predecir qué factores pueden cambiar que caen fuera del control de la empresa.

- **Riesgo:** deben preverse situaciones en las que las cosas no ocurran de acuerdo a lo planeado, evaluarse las consecuencias y establecer la respuesta más adecuada.

Los **mejores planes de negocios son una representación del futuro en movimiento**, ofreciendo una historia coherente de lo que se espera encontrar. A través de ellos deben desarrollarse posibilidades de acción y reacción. Es esencial que el plan se concentre en los aspectos dinámicos del negocio.

### **Importancia del plan de negocios**

Veamos a continuación las razones por las que es importante desarrollar siempre un plan de negocios antes de iniciar un nuevo negocio:

#### **Razones de administración**

El plan de negocio nos servirá como modelo o guía para implementar y administrar nuestro negocio, por ejemplo, nos servirá:

- como instrumento de planeación: permitiéndonos planificar objetivos, el uso de recursos, estrategias y cursos o pasos a seguir; y, de ese modo, reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos.
- como instrumento de coordinación: sirviéndonos como guía para poder coordinar actividades, por ejemplo, al determinar quiénes serán los encargados de realizar determinadas tareas.
- como instrumento de control y de evaluación: permitiéndonos comparar los resultados obtenidos con los planificados, es decir, permitiéndonos saber si realmente estamos logrando los objetivos previstos para que, en caso contrario, poder tomar las medidas correctivas.

#### **Razones de rentabilidad**

El plan de negocios nos permitirá conocer, a través de la proyección de los ingresos y egresos, si nuestro negocio sería rentable (cuando los ingresos proyectados son mayores que los egresos), y a cuánto ascendería la rentabilidad. O si no sería rentable (cuando los ingresos proyectados son menores que los egresos) y, en ese caso, saber que nuestra idea de negocio no es factible y, por tanto, debemos buscar nuevas ideas.

### **Razones de financiamiento**

El desarrollar un buen plan de negocios, nos permitirá demostrar ante terceros la viabilidad del proyecto, por ejemplo:

- nos permitirá demostrar ante un banco, entidad financiera o prestamista (incluyendo a familiares que duden de prestarnos dinero), al momento de solicitar un préstamo, de que nuestro negocio será rentable y que, por tanto, seremos capaces de pagar oportunamente la deuda contraída.
- en caso de que queramos contar con algún socio para la creación de nuestro negocio, nos permitirá demostrar lo atractivo de la idea del negocio y, de ese modo, poder convencerlo.

Para el desarrollo del plan de negocios, no existe una estructura, formato o método definido, sino que podemos elaborarlo como mejor creamos conveniente, de acuerdo a nuestras necesidades u objetivos, ya sea el usarlo como guía de implementación, el conocer la rentabilidad del futuro negocio, el presentarlo ante terceros, etc. Teniendo en cuenta, por ejemplo, de que si nuestro objetivo incluye el presentarlo ante terceros para la solicitud de un crédito, debemos hacerlo lo más completo posible, con argumentos bien sustentados y suficiente información que nos permita convencerlos de la viabilidad del proyecto, y de que seremos capaces de pagar la deuda oportunamente.

### **3.5 Estructura del plan de Negocios**



Una estructura o formato usual en el desarrollo de un plan de negocios, está compuesto por las siguientes etapas:

- Resumen del negocio.
- Estudio de mercado.
- Estudio técnico.
- Estudio de la inversión.
- Estudio de los ingresos y egresos.
- Estudio financiero.

Veamos a continuación cada una de éstas etapas, así como los elementos que la conforman:

### **Resumen del negocio**

En esta etapa, conocida también como el resumen ejecutivo, debemos señalar los datos básicos del negocio, así como un resumen del plan de negocios (de las otras etapas que lo conforman), por lo que esta etapa debe ser desarrollada después de la elaboración de las demás, pero puesta al inicio del plan.

En esta etapa, además de los datos básicos del negocio, debemos mostrar en una sola lectura de qué trata el proyecto, por lo que su desarrollo no debe abarcar más de dos páginas, en él debemos señalar:

- los datos principales del negocio: el nombre del proyecto o empresa, su ubicación, el tipo de empresa, etc.
- la descripción del bien o servicio que brindaremos.
- la idea de la necesidad u oportunidad del negocio: cuáles son las principales razones que justifican la propuesta del negocio, por qué hemos escogido este negocio, por ejemplo, debido a alguna necesidad insatisfecha, a alguna ventaja competitiva que tengamos y queramos aprovechar, etc.

- las características innovadoras o diferenciales de nuestro bien o servicio: qué vamos a ofrecer que sea innovador, novedoso y que nos va a permitir diferenciarnos de nuestros competidores.
- nuestras ventajas competitivas: en qué aspectos del negocio tendremos ventajas ante nuestros competidores, y cuáles serán los factores que permitirán la viabilidad del negocio y su sostenimiento con el tiempo.
- los objetivos del negocio: cuáles son los objetivos que buscaremos una vez puesta en marcha el negocio.
- las estrategias del proyecto: cuáles son las principales estrategias que utilizaremos para conseguir los objetivos.
- la inversión requerida: cuánto es lo que necesitaremos de inversión, cuánto usaremos de capital propio y cuánto será el requerimiento de financiamiento externo.
- el retorno sobre la inversión total: a cuánto ascenderá la rentabilidad del negocio.
- el resumen del resultado de la evaluación financiera (indicadores VAN y TIR).
- el impacto ambiental del proyecto.
- las conclusiones a las que habremos llegado una vez culminada la realización del plan de negocios.

### **Estudio de mercado**

En esta etapa de estudio o investigación de mercado, investigaremos, analizaremos y señalaremos todo lo relacionado al mercado: cuál será nuestro mercado objetivo, cuál será nuestra futura demanda, quiénes serán nuestros competidores, quiénes serán nuestros proveedores, y cuáles serán las estrategias de marketing que utilizaremos:

### **a. Definición del perfil de mercado**

Para ello debemos previamente segmentar el mercado, es decir, segmentar o dividir el mercado total que existe para nuestro producto, y seleccionar el mercado o los mercados resultantes de dicha segmentación, que sean los más atractivos para incursionar, de acuerdo a nuestra capacidad, nuestros conocimientos y nuestra experiencia.

Y, una vez que hemos seleccionado nuestro mercado objetivo, pasamos a definir el perfil del consumidor que lo conforma, es decir, analizamos y señalamos sus principales características, por ejemplo, señalamos dónde se ubica, cuál es su rango de edad, cuáles son sus gustos, cuáles sus preferencias, cuáles son sus hábitos de consumo, cuáles son sus comportamientos de compra, cuáles son sus actitudes, etc.

### **b. Análisis y pronóstico de la demanda**

Consiste en analizar y determinar el pronóstico de nuestra demanda (o pronóstico de ventas) para un periodo de tiempo determinado (el tiempo de proyección que queramos tener para nuestro plan de negocio, usualmente de 1 a 3 años).

Una vez pronosticada la demanda, pasamos a elaborar el presupuesto o proyección de ventas, que se obtiene multiplicando el pronóstico de ventas por el precio que le pondremos a nuestros productos.

El presupuesto de ventas será el presupuesto base a partir se construirán los demás.

### **c. Análisis de la competencia**

Consiste en analizar y estudiar a nuestros competidores; en primer lugar recopilamos toda la información que sea relevante sobre ellos, luego la analizamos, y luego señalamos, por ejemplo, cuales son los líderes o los

principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus mercados, cuáles son sus estrategias, cuáles son sus precios, cuál es su capacidad, cuáles son sus medios publicitarios, cuáles son sus puntos de ventas, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades.

#### **d. Análisis de la comercialización**

En este punto diseñamos, desarrollamos y señalamos todas las estrategias de marketing o estrategias comerciales que aplicaremos una vez puesto en marcha el negocio, teniendo en cuenta las características del consumidor que conforma nuestro mercado objetivo, y al análisis de la competencia que hemos realizado previamente.

Señalamos cuáles serán nuestras estrategias en cuanto al diseño del producto, a los precios que usaremos, a la distribución y a la promoción de los productos.

#### **e. Análisis del mercado proveedor**

En este punto analizamos y determinamos quiénes serán nuestros futuros proveedores y, posteriormente, analizamos y señalamos sus principales características, por ejemplo, dónde están ubicados, cuáles son sus niveles de abastecimiento o de producción, cuáles son sus líneas de crédito, sus precios, sus garantías, sus facilidades de pago, etc.

#### **Estudio técnico**

En esta tercera etapa diseñamos y definimos todos los procesos que conformarán el negocio, incluyendo el proceso de compras, el proceso de transporte, el de almacenaje, el de producción, de distribución, de ventas, etc. Señalamos las fases o etapas que conforman cada proceso, el personal encargado, la disposición del área productiva, la localización de las máquinas, las disposiciones técnicas, etc.

Igualmente, en esta etapa definimos cuál será la organización de la empresa, señalando las áreas de la empresa, el personal requerirá cada área, cuáles serán sus funciones, cuáles serán sus obligaciones, cuáles sus responsabilidades, quienes serán sus superiores jerárquicamente, y quiénes serán sus subordinados.

### **Estudio de la inversión**

En esta etapa hacemos un listado de los activos y el capital de trabajo que vamos a requerir (en base al estudio del mercado y al estudio técnico que hemos realizado previamente) antes de iniciar operaciones, con sus respectivos costos estimados:

Veamos a continuación una lista de los principales elementos que pueden constituir los activos y el capital de trabajo:

#### **a. Activos**

Los activos los podemos dividir en activos fijos y activos intangibles:

- *Activos fijos o tangibles:* terreno y construcciones, infraestructura (local), maquinarias y equipos, herramientas, mobiliarios, otros tangibles (por ejemplo, extintores).
- *Activos intangibles:* gastos de puesta en marcha, gastos legales (constitución, licencia, permisos), selección y capacitación de personal, publicidad, otros intangibles.

#### **b. Capital de trabajo**

El capital de trabajo es el dinero que necesitaremos para poner en funcionamiento el negocio durante el primer ciclo productivo, que es el tiempo transcurrido desde que se inician las operaciones del negocio hasta que se obtiene el dinero en cantidades suficientes como para seguir operando normalmente.

Para un mejor análisis el Capital de Trabajo, éste lo podemos dividir o clasificar en realizable, disponible y exigible:

- Realizable: conformado por todo aquello que puede ser almacenado, por ejemplo, materias primas o insumos (cuando se trata de una empresa productora), productos en proceso, productos terminados (cuando se trata de una empresa comercializadora: empresa dedicada a la compra y venta de productos), envases.
- Disponible: se refiere al dinero requerido para pagar diversos servicios después de que hayan sido utilizados, por ejemplo, pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono), planilla administrativa, planilla de venta, remuneraciones, mantenimiento, tributos municipales.
- Exigible: desembolsos que se realizan por anticipado; se denominan exigibles, porque uno gasta o invierte, y luego exige el derecho a uso; son exigibles, por ejemplo, el adelanto a proveedores, adelanto de contrato, alquiler del local, publicidad, seguros.

### **Estudio de ingresos y egresos**

En esta etapa desarrollamos las proyecciones de los ingresos y egresos que obtendrá el negocio, una vez puesto en marcha (flujo de caja proyectado y Cuenta de resultados proyectados).

Para ello nos basamos en el pronóstico de ventas (el cual hemos realizado en la etapa de estudio de mercado) y en el pronóstico de egresos (el cual hemos realizado en la etapa de estudio de la inversión).

En el caso de hacer uso de financiamiento externo, haremos primero la proyección del pago de la deuda, y luego la incluiremos en las proyecciones de ingresos y egresos.

Los ingresos del negocio están básicamente conformados por las ventas, mientras que los egresos incluyen:

- Egresos desembolsables: costos directos, costos indirectos, gastos de administración, gastos de ventas, gastos financieros.
- Egresos no desembolsables: depreciación, amortización de intangibles.

### **Estudio financiero.**

Finalmente, en esta etapa del estudio financiero, evaluamos la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los estudios de la inversión y el estudio de los ingresos y egresos que hemos realizado previamente.

Para la evaluación del proyecto, además de medir la rentabilidad del proyecto con respecto a la inversión y el periodo de recuperación de ésta, lo usual es hacer uso de los indicadores financieros de rentabilidad del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno (VAN y TIR).

## **CAPITULO IV ANÁLISIS ECONÓMICO**

### **4.1. Determinación de los costos.**

La determinación de costos es una parte importante para lograr el éxito en cualquier negocio. Con ella podemos conocer a tiempo si el precio al que vendemos lo que producimos nos permite lograr la obtención de beneficios, luego de cubrir todos los costos de funcionamiento de la empresa.

Los costos nos interesan cuando están relacionados directamente con la productividad de la empresa. Es decir, nos interesa particularmente el análisis de las relaciones entre los costos, los volúmenes de producción y las utilidades.

La determinación de costos permite conocer:

- Cuál es el costo unitario de un artículo, esto es, lo que cuesta producirlo
- Cuál es el precio a que debemos venderlo
- Cuáles son los costos totales en que incurre la empresa.
- cuál es el nivel de ventas necesario para que la empresa, aunque no tenga utilidades, tampoco tenga pérdidas. Es decir, cuál es el punto de equilibrio.
- Qué volumen de ventas se necesita para obtener una utilidad deseada.
- cómo se pueden disminuir los costos sin afectar la calidad del artículo que se produce.
- Cómo controlar los costos.

### **TIPO DE COSTOS**

Al examinar los costos, se pueden separar en dos grandes rubros: *COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES.*



## ***COSTOS FIJOS***

Son periódicos. Se suele incurrir en ellos por el simple transcurrir del tiempo. Por ejemplo:

- Alquiler del local
- Salarios
- Gastos de mantenimiento
- Depreciaciones y amortizaciones

Cualquiera sea el volumen de producción que se pretenda lograr no se pueden evitar estos costos. Son independientes del nivel de producción.

## ***COSTOS VARIABLES***

Son los que están directamente involucrados con la producción y venta de los artículos, por lo que tienden a variar con el volumen de la producción. Por ejemplo:

- Las materias primas.
- Salarios a destajo o por servicios auxiliares en la producción
- Servicios auxiliares, tales como agua, energía eléctrica, lubricantes, refrigeración, combustible, etc.
- Comisiones sobre ventas.

## ***COSTOS TOTALES***

Por definición, y como se mencionó anteriormente, los costos totales incurridos en la operación de una empresa durante un periodo dado, se cuantifican sumando sus costos fijos y variables, expresándose esta relación según se indica a continuación:

$$\text{COSTOS TOTALES} = \text{COSTOS FIJOS} + \text{COSTOS VARIABLES}$$

## REDUCCION DE COSTOS

Algunas posibilidades de reducir los costos consisten en lo siguiente:

### DE LOS COSTOS FIJOS

Los costos fijos se realizan para mantener una capacidad instalada de producción. Por ello las mejores formas de reducirlos pueden ser:

Aprovechar al máximo la capacidad instalada.

- Por producción masiva
- Por uso de técnicas diferentes.
- Por cambios administrativos.
- Por cambio de maquinarias y equipos.

Mejorar la productividad del personal

- Con una mejor comunicación
- Con incentivos que los estimulen.
- Con evaluaciones y controles periódicos.

### DE LOS COSTOS VARIABLES

Se incurre en costos variables para adquirir la materia prima (y otros insumos) que se transformará. Por ello las formas de reducir los costos variables pueden ser:

- Planear la producción masiva que permita realizar compras en volúmenes con los que se pueda obtener descuentos.
- Investigar los precios de mercado en las materias primas y comprar al proveedor que ofrezca el costo más económico con la misma calidad.
- Mejorar el rendimiento de las materias primas.

- Mediante el control de desperdicios y artículos defectuosos.
- Mediante diseños que optimicen el empleo de la materia prima.

## **COSTO UNITARIO**

Si los costos totales de la empresa son igual a Costos Fijos más Variables, no es difícil suponer que el costo total unitario es igual a la suma del costo fijo unitario más el costo variable unitario.

**COSTO TOTAL UNITARIO = COSTO FIJO UNITARIO + COSTO VARIABLE UNITARIO**

Estimar el costo total unitario es muy importante, porque consiste en la cotización que se suele hacer para establecer el precio de venta del artículo que se produce. Generalmente se estiman **antes** de que se realice la producción y entrega de productos. Por eso se les conoce como costos estándar.

Los costos totales unitarios o estándar son los que deben efectuarse en condiciones normales de fabricación del producto. Tienen una importancia destacada en el proceso de planeación de la producción y en el proceso de control, ya que implican una conducta normativa y, señalan cuál debe ser el esfuerzo empleado para lograr lo que debiera ser como propósitos de producción de la empresa.

Los costos unitarios totales dependerán de:

- a. El costo de las materias primas.
- b. El rendimiento de las materias primas.
- c. El costo de los salarios.
- d. La eficiencia de la mano de obra.
- e. Los beneficios de la especialización productiva.
- f. El presupuesto de gastos.

La estimación del costo unitario permite al empresario elaborar presupuestos de operación de la empresa, así como establecer el programa tentativo de producción.

Conocer el costo total unitario me permite elaborar mi política de precios, sin arriesgarme a tener pérdidas y nos indica cuanto nos cuesta producir un artículo en nuestra empresa.

### *CALCULO DEL COSTO UNITARIO*

El cálculo del costo variable unitario se realiza como ya se especificó. Si es necesario conviene que lo revise antes de continuar. El costo fijo unitario se puede efectuar de varias formas.

Se puede tomar el total de los costos fijos realizados el mes anterior. Esta cantidad se divide entre el número de productos elaborados en el mismo mes o por la cantidad de productos que se estima se lograrán producir durante el mes que se programa.

Este es un cálculo del costo fijo unitario muy sencillo. Sin embargo, no es el único tipo de cálculo. Hay otras formas de calcularlo, que son empleadas por la cantidad de información que proporcionan y, las ayudas que proporcionan para el control del rendimiento de los trabajadoras.

Los costos fijos de la empresa se dividen entre el total de horas trabajadas, con lo que se obtiene el costo fijo por hora trabajada.

Finalmente se multiplica el costo fijo por hora trabajada por la cantidad de horas necesarias para producir la unidad del artículo. El resultado es el Costo Fijo Unitario.

Como se puede apreciar en ambas formas de calcular el costo fijo unitario se efectúa un prorrateo; es decir, se reparte proporcionalmente la cantidad de los costos totales de la empresa entre los productos elaborados. Los costos se

pueden prorratear cuando se producen unidades homogéneas (todas iguales). Si se producen unidades diferentes debe hacerse un cálculo para cada clase de producto.

Una vez que se tienen el costo fijo unitario y el costo variable unitario, se calcula el costo total unitario, sumando ambos. Luego se puede calcular la Utilidad Neta:

UTILIDAD NETA UNITARIA = PRECIO DE VENTA - COSTO TOTAL UNITARIO

#### **4.2. Inversión inicial.**

Es una propuesta de acción técnico económica para resolver una necesidad utilizando un conjunto de recursos disponibles, los cuales pueden ser, recursos humanos, materiales y tecnológicos entre otros. Es un documento por escrito formado por una serie de estudios que permiten al emprendedor que tiene la idea y a las instituciones que lo apoyan saber si la idea es viable, se puede realizar y dará ganancias.

Tiene como objetivos aprovechar los recursos para mejorar las condiciones de vida de una comunidad, pudiendo ser a corto, mediano o a largo plazo. Comprende desde la intención o pensamiento de ejecutar algo hasta el término o puesta en operación normal.

Responde a una decisión sobre uso de recursos con algún o algunos de los objetivos, de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o la prestación de servicios.

Se denomina inversión inicial a la cantidad de dinero que es necesario invertir para poner en marcha un proyecto de negocio.

Generalmente cuando se proyecta un negocio, se debe realizar en primer lugar una inversión, con la cual se conseguirán aquellos recursos necesarios para

mantener en funcionamiento dicho negocio. Se espera que luego de haber realizado esta inversión, en los períodos posteriores el negocio nos retorne una cantidad de dinero suficiente como para justificar la inversión inicial.

Antes de realizar la inversión inicial de un proyecto de negocio, se suele evaluar la factibilidad del mismo con diversos criterios definidos por las ciencias económicas. Tal vez los más conocidos sean la Tasa interna de retorno (TIR) y el Valor actual neto (VAN).

El VAN representa el equivalente actual, es decir, al día de hoy, de los flujos de cajas que tendrán lugar en períodos posteriores. Esta equivalencia se calcula mediante la aplicación de una tasa de interés. El TIR, es aquella tasa para la cual el VAN se hace cero. Es decir, es una manera de determinar cuál es el interés de retorno a partir del cual ya no es conveniente la inversión.

Dentro de los aspectos financieros a considerar, están los siguientes: pronóstico de ventas, proyección de gastos, estructura de costos, utilidad esperada y ciertos indicadores, como punto de equilibrio, retorno de inversión, valor presente neto y tasa interna de retorno; sin embargo, hay un tema que resulta fundamental y que si se sale de nuestro control puede representar el fracaso del proyecto, esto es: **la inversión inicial**.

Debemos entender por *inversión la materialización de recursos financieros o capital para adquirir bienes, servicios, infraestructura o insumos destinados a la operación de un negocio*; de cierta forma, se estaría disponiendo de recursos actuales propios o financiados—, a cambio de una expectativa económica de beneficios futuros.

Para determinar la conveniencia al momento de realizar una inversión **hay que evaluar, entre otros, los siguientes aspectos: el rendimiento esperado**, considerando distintas variables de rentabilidad; el factor riesgo; la ventana de tiempo para recuperar la inversión o retorno de inversión esperado, así como la generación de utilidades reales.

Dependiendo el tipo de negocio, la inversión se integra por diversos rubros, como por ejemplo los relacionados con el inmueble; su búsqueda, selección y análisis de geomercadotecnia; depósitos de renta y garantías; proyecto arquitectónico; construcción o remodelación; instalaciones y acabados, así como licencias y permisos. Hay proyectos que requieren la adquisición de un inmueble o el pago de traspaso o “guante”, recursos que si bien se desligan del proyecto central al ser considerado como una inversión inmobiliaria, debe tenerse en cuenta.

### **Otros rubros**

Existen otros rubros, como son los referidos a equipamiento, mobiliario y tecnología. Además, debemos considerar conceptos relacionados con servicios como: teléfono, luz, agua, gas, música o televisión por cable; servicios jurídicos y contables; constitución de sociedades y, en su caso, gastos pre operativo necesario para el arranque, incluyendo selección y reclutamiento de personal; capacitación; publicidad y promoción inicial, por mencionar solamente los factores más importantes.

Especial atención requieren los inventarios iniciales, tanto de insumos, productos terminados y consumibles; debemos cuidar de no sobre inventariarnos y tener segura la inversión, pero con cierto *stock*, ya que el no contar con producto suficiente al arranque de un negocio puede poner en riesgo la viabilidad de todo el proyecto.

### **4.3. Capital de trabajo.**

El **capital de trabajo**, que si bien no es parte de la inversión inicial, sino que forma parte de la provisión de gastos operativos en tanto se alcanza el punto de equilibrio *se recomienda al menos el equivalente a tres meses de operación*, es un tema que no debemos pasar por alto. Muchos que podrían ser buenos negocios fracasan después de haber hecho la inversión inicial por estar limitados

de recursos para poder seguir operando, hay que destacar que las utilidades operativas o flujos positivos no se presentan de inmediato en la mayoría de los negocios.

El término capital de trabajo se originó como tal en una época en que la mayor parte de las industrias estaba estrechamente ligadas con la agricultura; los procesadores compraban las cosechas en otoño, las procesaban, vendían el producto terminado y finalizaban antes de la siguiente cosecha con inventarios relativamente bajos. Se usaban préstamos bancarios con vencimientos máximos de un año para financiar tanto los costos de la compra de materia prima como los del procesamiento, y estos préstamos se retiraban con los fondos provenientes de la venta de los nuevos productos terminados.

El capital de trabajo es la inversión de una empresa en activos a corto plazo (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios). El capital de trabajo neto se define como los activos circulantes menos los pasivos circulantes; estos últimos incluyen préstamos bancarios, papel comercial y salarios e impuestos acumulados. Siempre que los activos superen a los pasivos, la empresa tendrá capital neto de trabajo, casi todas las compañías actúan con un monto de capital neto de trabajo, el cual depende en gran medida del tipo de industria a la que pertenezca; las empresas con flujo de efectivo predecibles, como los servicios eléctricos, pueden operar con un capital neto de trabajo negativo, si bien la mayoría de las empresas deben mantener niveles positivos de este tipo de capital.

La administración del capital de trabajo, es importante por varias razones ya que los activos circulantes de una empresa típica industrial representan más de la mitad de sus activos totales. En el caso de una empresa distribuidora representan aún más. Para que una empresa opere con eficiencia es necesario supervisar y controlar con cuidado las cuentas por cobrar y los inventarios. Para una empresa de rápido crecimiento, esto es muy importante debido a la que la inversión en estos activos puede fácilmente quedar fuera de control. Niveles excesivos de



activos circulantes pueden propiciar que la empresa obtenga un rendimiento por debajo del estándar sobre la inversión. Sin embargo las empresas con niveles bajos de activos circulantes pueden incurrir en déficit y dificultades para mantener operaciones estables.

En el caso de la empresa más pequeña, los pasivos circulantes son la principal fuente de financiamiento externo. Estas empresas simplemente no tienen acceso a los mercados de capital a más largo plazo, con la excepción de hipotecas sobre edificios. Las decisiones del capital de trabajo tienen sobre la naturaleza global de riesgo- rendimiento y el precio de las acciones de la empresa.

La administración de capital de trabajo abarca todos los aspectos del capital el trabajo requiere una comprensión de las interrelaciones entre los activos circulantes y los pasivos circulantes, y entre el capital de trabajo, el capital y las inversiones a largo plazo. Suele emplearse como medida de riesgo de insolvencia de la empresa, cuando más solvente o líquida sea menos probable será que no pueda cumplir con sus deudas en el momento de vencimiento. Si el nivel de capital de trabajo es bajo indicara que su liquidez es insuficiente por lo tanto dicho capital representa una medida útil del riesgo. Otra definición menciona que es la parte del activo circulante de la empresa financiado con fondos a largo plazo. Una empresa debe mantener un nivel satisfactorio de capital de trabajo. El activo circulante debe ser lo suficientemente grande para cubrir el pasivo a corto plazo, con el fin de consolidar un margen razonable de seguridad.

El objetivo de este tipo de administración es manejar cada uno de los activos y pasivos a corto plazo de la empresa de manera que se alcance un nivel aceptable y constante de capital neto de trabajo.

La administración del capital de trabajo es la administración de los activos circulantes de la empresa y el financiamiento que se necesita para sostener los activos circulantes, es importante ya que los activos circulantes de una empresa típica industrial representan más de la mitad de sus activos totales, en empresas pequeñas, los pasivos circulantes son la principal fuente de financiamiento

externo. El capital neto de trabajo es esencial, sobre todo en los negocios de temporada, para proporcionar un apoyo financiero a las cuentas por pagar en un futuro cercano.

Para determinar la forma correcta, o el nivel de activos circulantes óptimo la administración debe considerar la interacción entre rentabilidad y riesgo, al hacer esta evaluación es posible realizar tres supuestos: que la empresa es manufacturera, que el activo circulante es menos rentable que el activo fijo y que los fondos a corto plazo son menos costosos que los de largo plazo. Cuando mayor sea la razón o índice de activo circulante a total, tanto menos rentable será la empresa y por tanto menos riesgosa. O cuando mayor sea la razón de pasivo circulante a activo total, tanto más rentable y más riesgosa será la empresa. Dado que el capital neto de trabajo puede considerarse como parte del activo circulante de una empresa financiado con fondos a corto y largo plazo se asocia directamente a la relación rentabilidad riesgo y capital neto de trabajo.

## **ESTRUCTURA DE CAPITAL DE TRABAJO**

Sus componentes son el efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario y por su tiempo se estructura o divide como permanente o temporal.

El capital de trabajo permanente es la cantidad de activos circulantes requerida para hacer frente a las necesidades mínimas a largo plazo. Se le podría llamar capital de trabajo puro. El capital de trabajo temporal es la cantidad de activos circulantes que varía con los requerimientos estacionales.

El primer rubro principal en la sección de fuentes es el capital de trabajo generado por las operaciones. Hay dos formas de calcular este rubro. El método de la adición y el método directo.

Las ventas a los clientes son casi siempre la fuente principal del capital de trabajo. Correspondientemente, los desembolsos para el costo de las mercancías vendidas y los gastos de operación son casi siempre el principal uso del capital de

trabajo. El exceso de las ventas sobre todos los gastos que requieren capital de trabajo, es por definición, el capital de trabajo generado por las operaciones.

No afectan al capital de trabajo:

- Compras de activos corrientes en efectivo
- Compras de activos corrientes a crédito
- Recaudos de cuentas por cobrar
- Préstamos de efectivo contra letras a corto plazo
- Pagos que reducen los pasivos a corto plazo.

El gasto por depreciación reduce el valor en libros de los activos de planta y reduce también la utilidad neta (y por tanto las ganancias retenidas) pero no tiene impacto en el capital de trabajo.

La administración del ciclo del flujo de efectivo es la más importante para la administración del capital de trabajo para lo cual se distinguen dos factores ciclo operativo y ciclo de pagos que se combinan para determinar el ciclo de conversión de efectivo. El ciclo de flujo de efectivo se determina mediante tres factores básicos de liquidez: el periodo de conversión de inventarios, el de conversión de cuentas por cobrar y el de diferimiento de las cuentas por pagar, los dos primeros indican la cantidad de tiempo durante la cual se congelan los activos circulantes de la empresa; esto es el tiempo necesario para que el efectivo sea transformado en inventario, el cual a su vez se transforma en cuentas por cobrar, las que a su vez se vuelven a transformar en efectivo. El tercero indica la cantidad de tiempo durante la cual la empresa tendrá el uso de fondos de los proveedores antes de que ellos requieran el pago por adquisiciones.

El ciclo de operación también se llama el ciclo del capital de trabajo debido a que envuelve una circulación continua y rítmica entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. La razón probable del por qué el estado de cambios se ha

centrado en el capital de trabajo es que éste proporciona una perspectiva sobre el ciclo operacional natural completo y no sólo de una parte.

## **USOS Y APLICACIONES DEL CAPITAL DE TRABAJO**

Los principales usos o aplicaciones del capital de trabajo son:

- Declaración de dividendos en efectivo.
- Compra de activos no corrientes (planta, equipo, inversiones a largo plazo en títulos valores comerciales.)
- Reducción de deuda a largo plazo.
- Recompra de acciones de capital en circulación.
- Financiamiento espontáneo. Crédito comercial, y otras cuentas por pagar y acumulaciones, que surgen espontáneamente en las operaciones diarias de la empresa.
- Enfoque de protección. Es un método de financiamiento en donde cada activo sería compensado con un instrumento de financiamiento de vencimiento aproximado.

El empleo del capital neto de trabajo en la utilización de fondos se basa en la idea de que los activos circulantes disponibles, que por definición pueden convertirse en efectivo en un periodo breve, pueden destinarse así mismo, al pago de las deudas u obligaciones presentes, tal y como suele hacerse con el efectivo.

El motivo del uso del capital neto de trabajo (y otras razones de liquidez) para evaluar la liquidez de la empresa, se halla en la idea de que en cuanto mayor sea el margen en el que los activos de una empresa cubren sus obligaciones a corto plazo (pasivos a corto plazo), tanta más capacidad de pago generará para pagar sus deudas en el momento de su vencimiento. Esta expectativa se basa en la creencia de que los activos circulantes son fuentes de entradas de efectivo en tanto que los pasivos son fuentes de desembolso de efectivo. En la mayoría de las empresas los influjos o entradas, y los desembolsos o salidas de dinero en efectivo no se hallan sincronizadas; por ello es necesario contar con cierto nivel de

capital neto de trabajo. Las salidas de efectivo resultantes de pasivos a corto plazo son hasta cierto punto impredecibles, la misma predictibilidad se aplica a los documentos y pasivos acumulados por pagar. Entre más predecibles sean las entradas a caja, tanto menos capital neto de trabajo requerirá una empresa. Las empresas con entradas de efectivo más inciertas deben mantener niveles de activo circulante adecuados para cubrir los pasivos a corto plazo. Dado que la mayoría de las empresas no pueden hacer coincidir las recepciones de dinero con los desembolsos de éste, son necesarias las fuentes de entradas que superen los desembolsos.

Existen varios enfoques o métodos para determinar una condición de financiamiento adecuada. El enfoque dinámico es un plan de financiamiento de altas utilidades - alto riesgo, en el que los requerimientos temporales son financiados con fondos a corto plazo, y los permanentes, con fondos a largo plazo. El enfoque conservador es un plan de financiamiento de bajas utilidades - bajo riesgo; todos los requerimientos de fondos – tanto temporales como permanentes – son financiados con fondos a largo plazo. Los fondos a corto plazo son conservados para casos de emergencia. La mayoría de las empresas emplean un método de intercambio alternativo en el que algunos requerimientos temporales son financiados con fondos a largo plazo; este enfoque se haya entre el enfoque dinámico de altas utilidades altos riesgos y el enfoque conservador de bajas utilidades bajos riesgos.

#### **4.4. Punto de Equilibrio.**

El punto de equilibrio, en términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) donde los ingresos totales son iguales a los costos totales, es decir, el punto de actividad donde no existe utilidad ni pérdida.

Hallar el punto de equilibrio es hallar el número de unidades a vender, de modo que se cumpla con lo anterior (que las ventas sean iguales a los costos).

Y analizar el punto de equilibrio es hallar el punto de equilibrio y analizar dicha información para que, en base a ella, poder tomar decisiones.

Por ejemplo, podemos hallar y analizar el punto de equilibrio para:

- permitirnos una primera simulación que nos permita saber a partir de qué cantidad de ventas se empezarán a obtener utilidades.
- conocer la viabilidad de un proyecto, al saber si nuestra demanda supera nuestro punto de equilibrio.
- ver a partir de qué nivel de ventas, puede ser recomendable cambiar un Costo Variable por un Costo Fijo o viceversa, por ejemplo, cambiar comisiones de ventas, por un sueldo fijo en un vendedor.
- saber qué número de unidades o ventas se debe realizar, para lograr cierta utilidad.

### **Pasos para hallar y analizar el punto de equilibrio**

Veamos a continuación los pasos necesarios para hallar y analizar nuestro punto de equilibrio:

#### **Definir costos**

En primer lugar debemos definir nuestros costos, lo usual es considerar como costos a todos los desembolsos, incluyendo los gastos de administración y de ventas, pero sin incluir los gastos financieros ni a los impuestos.

Pero cuando se trata de un pequeño negocio, es preferible considerar como costos a todos los desembolsos totales de la empresa, incluyendo los gastos financieros y los impuestos.

## **Clasificar los costos en Costos Variables (CV) y en Costos Fijos (CF)**

Una vez que hemos determinados los costos que utilizaremos para hallar el punto de equilibrio, pasamos a clasificar o dividir éstos en Costos Variables y en Costos Fijos:

- *Costos Variables*: son los costos que varían de acuerdo con los cambios en los niveles de actividad, están relacionados con el número de unidades vendidas, volumen de producción o número de servicios realizado, por ejemplo, materia prima, combustible, salario por horas, etc.
- *Costos Fijos*: son costos que no están afectados por las variaciones en los niveles de actividad, por ejemplo, alquileres, depreciación, seguros, etc.

## **Hallar el costo variable unitario**

En tercer lugar determinamos el Costo Variable Unitario (Cvu), el cual se obtiene al dividir los Costos Variables totales entre el número de unidades producidas y vendidas (Q).

Es necesario hallar el Cvu pues son los costos que varían con la producción.

## **Aplicar la fórmula del punto de equilibrio**

La fórmula para hallar el punto de equilibrio es:

$$(P \times U) - (Cvu \times U) - CF = 0$$

Donde:

**P**: precio de venta unitario.

**U:** unidades del punto de equilibrio, es decir, unidades a vender de modo que los ingresos sean iguales a los costos.

**Cvu:** costo variable unitario.

**CF:** costos fijos.

El resultado de la fórmula será en unidades físicas, si queremos hallar el punto de equilibrio en unidades monetarias, simplemente multiplicamos el resultado por el precio de venta.

### **Comprobar resultados**

Una vez hallado el punto de equilibrio, pasamos a comprobar el resultado a través del uso del Estado de Resultados.

### **Analizar el punto de equilibrio**

Y, por último, una vez hallado el punto de equilibrio y comprobado a través del Estado de Resultados, pasamos a analizarlo, por ejemplo, para saber cuánto necesitamos vender para alcanzar el punto de equilibrio, cuánto debemos vender para lograr una determinada utilidad, cuál sería nuestra utilidad si vendiéramos una determinada cantidad de productos, etc.

## **4.5. Estados Financieros Proforma.**

Los estados pro-forma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el Balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activo, pasivo y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

Insumos del presupuesto en la preparación de estados pro-forma:



Para preparar en debida forma el estado de ingresos y el balance proforma, deben desarrollarse determinados presupuestos de forma preliminar.

La serie de presupuestos comienza con los pronósticos de ventas y termina con el presupuesto de caja. a continuación se presentan los principales:

- Pronóstico de ventas.
- Programa de producción.
- Estimativo de utilización de materias primas.
- Estimativos de compras.
- Requerimientos de mano de obra directa.
- Estimativos de gastos de fábrica.
- Estimativos de gastos de operación.
- Presupuesto de caja.
- Balance periodo anterior.

Utilizando el pronóstico de ventas como insumo básico, se desarrolla un plan de producción que tenga en cuenta la cantidad de tiempo necesario para producir un artículo de la materia prima hasta el producto terminado.

Los tipos y cantidades de materias primas que se requieran durante el periodo pronosticado pueden calcularse con base en el plan de producción. Basándose en estos estimados de utilización de materiales, puede prepararse un programa con fechas y cantidades de materias primas que deben comprarse.

Así mismo, basándose en el plan de producción, pueden hacerse estimados de la cantidad de la mano de obra directa requerida, en unidades de trabajo por hora o en moneda corriente. Los gastos generales de fábrica, los gastos operacionales y específicamente sus gastos de venta y administración, pueden calcularse basándose en el nivel de operaciones necesarias para sostener las ventas pronosticadas.

### **Proyecciones a futuro**

Los estados pro-forma son útiles en el proceso de planificación financiera de la empresa y en la consecución de préstamos futuros.

### **4.6. Financiamiento.**

El financiamiento es el mecanismo por medio del cual una persona o una empresa obtienen recursos para un proyecto específico que puede ser adquirir bienes y servicios, pagar proveedores, etc. Por medio del financiamiento las empresas pueden mantener una economía estable, planear a futuro y expandirse.

Existen diferentes fuentes de financiamiento:

- Ahorros personales
- Amigos y parientes que pueden prestarnos capital sin intereses o a tasas muy bajas.
- Bancos y uniones de crédito.
- Inversionistas de riesgo.
- Empresas de capital de inversión.

Financiamiento a corto plazo:

- Créditos comerciales
- Créditos bancarios
- Pagarés

- Líneas de crédito
- Papeles comerciales
- Financiamiento por medio de cuentas por cobrar
- Financiamiento por medio de inventarios.

Financiamiento a largo plazo:

- Hipotecas
- Acciones
- Bonos
- Arrendamientos financieros.

Financiar es el acto de dotar de dinero y de crédito a una empresa, organización o individuo, es decir, conseguir recursos y medios de pago para destinarlos a la adquisición de bienes y servicios, necesarios para el desarrollo de las correspondientes funciones.

### **Fuentes de financiación.**

Existen varias fuentes de financiación en las empresas. Se pueden categorizar de la siguiente forma:

#### **Según su plazo de vencimiento**

- **Financiación a corto plazo:** Es aquella cuyo vencimiento (el plazo de devolución) es inferior a un año. Algunos ejemplos son el crédito bancario, la línea de descuento, financiación espontánea, etc.
- **Financiación a largo plazo:** Es aquella cuyo vencimiento (el plazo de devolución) es superior a un año, o no existe obligación de devolución fondos propios). Algunos ejemplos son las ampliaciones de capital, autofinanciamiento, fondos de amortización, préstamos bancarios, emisión de obligaciones, etc.

### **Según su procedencia**

- Financiación interna: reservas, amortizaciones, etc. Son aquellos fondos que la empresa produce a través de su actividad (beneficios reinvertidos en la propia empresa).
- Financiación externa: financiación bancaria, emisión de obligaciones, ampliaciones de capital, etc. Se caracterizan porque proceden de inversores (socios o acreedores).

### **Según los propietarios**

- Medios de financiación ajenos: créditos, emisión de obligaciones, etc. Forman parte del pasivo, porque en algún momento deben devolverse (tienen vencimiento).
- Medios de financiación propia: no tienen vencimiento.

#### **4.7. Balance General.**

Es un resumen de todo lo que tiene la empresa, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietario, a una fecha determinada.

Al elaborar el balance general el empresario obtiene la información valiosa sobre su negocio, como el estado de sus deudas, lo que debe cobrar o la disponibilidad de dinero en el momento o en un futuro próximo.

En resumen, es una fotografía clara y sencilla de lo que un empresario tiene en la fecha en que se elabora.

Qué partes conforman el balance general:

- Activos
- Pasivos
- Patrimonio

## ACTIVOS

Es todo lo que tiene la empresa y posee valor como:

- El dinero en caja y en bancos.
- Las cuentas por cobrar a los clientes
- Las materias primas en existencia o almacén
- Las máquinas y equipos
- Los vehículos
- Los muebles y enseres
- Las construcciones y terrenos

Los activos de una empresa se pueden clasificar en orden de liquidez en las siguientes categorías: Activos corrientes, Activos fijos y otros Activos.

Activos corrientes.

Son aquellos activos que son más fáciles para convertirse en dinero en efectivo durante el período normal de operaciones del negocio.

Estos activos son:

*Caja.*

Es el dinero que se tiene disponible en el cajón del escritorio, en el bolsillo y los cheques al día no consignados.

*Bancos.*

Es el dinero que se tiene en la cuenta corriente del banco.

*Cuentas por Cobrar.*

Es el saldo de recaudar de las ventas a crédito y que todavía deben los clientes, letras de cambio los préstamos a los operarios y amigos. También se incluyen los cheques o letras de cambio por cobrar ya sea porque no ha llegado la

fecha de su vencimiento o porque las personas que le deben a usted no han cumplido con los plazos acordados.

### *Inventarios.*

Es el detalle completo de las cantidades y valores correspondientes de materias primas, productos en proceso y productos terminados de una empresa.

En empresas comerciales y de distribución tales como tiendas, graneros, ferreterías, droguerías, etc., no existen inventarios de materias primas ni de productos de proceso. Sólo se maneja el inventario de mercancías disponibles para la venta, valoradas al costo.

### *Existen varios tipos de Inventarios:*

#### *Inventarios de Materias Primas.*

Es el valor de las materias primas disponibles a la fecha de la elaboración del balance, valoradas al costo.

#### *Inventario de Producción en Proceso.*

Es el valor de los productos que están en proceso de elaboración. Para determinar el costo aproximado de estos inventarios, es necesario agregarle al costo de las materias primas, los pagos directos involucrados hasta el momento de realización del balance. Por ejemplo, la mano de obra sea pagada como sueldo fijo o por unidad trabajada (al contrato o destajo), los pagos por unidad hechos a otros talleres por concepto de pulida, tallada, torneada, desbastada, bordado, estampado, etc.

#### *Inventario de Producción Terminada.*

Es el valor de la mercadería que se tiene disponible para la venta, valorada al costo de producción.

#### *Activos Fijos.*

Es el valor de aquellos bienes muebles e inmuebles que la empresa posee y que le sirven para desarrollar sus actividades.

- Maquinaria y Equipo
- Vehículos
- Muebles y Enseres
- Construcciones
- Terrenos

Para ponerle valor a cada uno de estos bienes, se calcula el valor comercial o de venta aproximado, teniendo en cuenta el estado en que se encuentra a la fecha de realizar el balance. En los casos en que los bienes son de reciente adquisición se utiliza el valor de compra.

Los activos fijos sufren desgaste con el uso. Este desgaste recibe el nombre de “depreciación”.

Para el registro de sus Activos Fijos se recomienda que usted utilice el modelo del formato de la página.

#### OTROS ACTIVOS.

Son aquellos que no se pueden clasificar en las categorías de activos corrientes y activos fijos, tales como los gastos pagados por anticipado, las patentes, etc.

#### PASIVOS.

Es todo lo que la empresa debe. Los pasivos de una empresa se pueden clasificar en orden de exigibilidad en las siguientes categorías.

Pasivos corrientes, pasivos a largo plazo y otros pasivos.

Pasivos corrientes.

Son aquellos pasivos que la empresa debe pagar en un período menor a un año.

- **Sobregiros:** Es el valor de los sobregiros vigentes en la fecha de realización del balance.
- **Obligaciones Bancarias.** Es el valor de las obligaciones contraídas (créditos) con los bancos y demás entidades financieras.
- **Cuentas por pagar a proveedores.** Es el valor de las deudas contraídas por compras hechas a crédito a proveedores.
- **Anticipos.** Es el valor del dinero que un cliente anticipa por un trabajo aún no entregado.
- **Cuentas por pagar.** Es el valor de otras cuentas por pagar distintas a las de Proveedores, tales como los préstamos de personas particulares. En el caso de los préstamos personales o créditos de entidades financieras, debe tomarse en cuenta el capital y los intereses que se deben.
- **Prestaciones y cesantías consolidadas.** Representa el valor de las cesantías y otras prestaciones que la empresa le debe a sus trabajadores. La empresa debe constituir un fondo, con el objeto de cubrir estas obligaciones en el momento
- **Impuestos por pagar.** Es el saldo de los impuestos que se adeudan en la fecha de realización del balance.

Pasivo a largo plazo.

Son aquellos activos que la microempresa debe pagar en un período mayor a un año, tales como obligaciones bancarias, etc.

Otros pasivos.

Son aquellos pasivos que no se pueden clasificar en las categorías de pasivos corrientes y pasivos a largo plazo, tales como el arrendamiento recibido por anticipado.



### Patrimonio.

Es el valor de lo que le pertenece al empresario en la fecha de realización del balance. Este se clasifica en:

### Capital.

Es el aporte inicial hecho por el empresario para poner en funcionamiento su empresa.

### Utilidades Retenidas.

Son las utilidades que el empresario ha invertido en su empresa.

### Utilidades del Período Anterior.

Es el valor de las utilidades obtenidas por la empresa en el período inmediatamente anterior. Este valor debe coincidir con el de las utilidades que aparecen en el último estado de pérdidas y ganancias.

## **4.8. Valor Actual Neto (VAN).**

Valor actual neto procede de la expresión inglesa *Net present value*. El acrónimo es NPV en inglés y VAN en español. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los *flujos de caja* futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo 0 de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial.

Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

$V_t$  representa los flujos de caja en cada periodo  $t$ .

$I_0$  es el valor del desembolso inicial de la inversión.

$n$  es el número de períodos considerado.

El tipo de interés es  $k$ . Si el proyecto no tiene riesgo, se tomará como referencia el tipo de la renta fija, de tal manera que con el VAN se estimará si la inversión es mejor que invertir en algo seguro, sin riesgo específico. En otros casos, se utilizará el coste de oportunidad.

Cuando el VAN toma un valor igual a 0,  $k$  pasa a llamarse TIR (tasa interna de retorno). La TIR es la rentabilidad que nos está proporcionando el proyecto.

El valor actual neto es muy importante para la valoración de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si su valor es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión.

Una empresa suele comparar diferentes alternativas para comprobar si un proyecto le conviene o no. Normalmente la alternativa con el VAN más alto suele ser la mejor para la entidad; pero no siempre tiene que ser así. Hay ocasiones en las que una empresa elige un proyecto con un VAN más bajo debido a diversas razones como podrían ser la imagen que le aportará a la empresa, por motivos estratégicos u otros motivos que en ese momento interesen a dicha entidad.

Puede considerarse también la interpretación del VAN, en función de la Creación de Valor para la Empresa:

- Si el VAN de un proyecto es Positivo, el proyecto Crea Valor.
- Si el VAN de un proyecto es Negativo, el proyecto Destruye Valor.
- Si el VAN de un proyecto es Cero, el Proyecto No Crea ni Destruye Valor.

#### **4.9. Tasa Interna de Rendimiento (TIR).**

La tasa interna de retorno TIR, es la tasa que iguala el **valor presente neto** a cero. La tasa interna de retorno también es conocida como la tasa de rentabilidad producto de la reinversión de los **flujos netos de efectivo** dentro de la operación propia del negocio y se expresa en porcentaje. También es conocida como Tasa crítica de rentabilidad cuando se compara con la tasa mínima de rendimiento requerida (tasa de descuento) para un proyecto de inversión específico.

La evaluación de los proyectos de inversión cuando se hace con base en la Tasa Interna de Retorno, toman como referencia la **tasa de descuento**. Si la Tasa Interna de Retorno es mayor que la tasa de descuento, el proyecto se debe aceptar pues estima un rendimiento mayor al mínimo requerido, siempre y cuando se reinviertan los flujos netos de efectivo. Por el contrario, si la Tasa Interna de Retorno es menor que la tasa de descuento, el proyecto se debe rechazar pues estima un rendimiento menor al mínimo requerido.

La **tasa interna de retorno** o **tasa interna de rentabilidad** (TIR) de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del flujo de caja anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad.

Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el

coste de oportunidad de la inversión (si la inversión no tiene riesgo, el coste de oportunidad utilizado para comparar la TIR será la tasa de rentabilidad libre de riesgo). Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

Es la tasa de descuento que iguala la suma del valor actual o presente de los gastos con la suma del valor actual o presente de los ingresos previstos.

$$\sum_{i=1}^N VPI_i = \sum_{i=1}^N VPC_i$$

Es la tasa de interés para la cual los ingresos totales actualizados es igual a los costos totales actualizados:

$$ITAc = CTAc$$

- Es la tasa de interés por medio de la cual se recupera la inversión.
- Es la tasa de interés máxima a la que se pueden endeudar para no perder dinero con la inversión.
- Es la tasa de interés para la cual el Valor Actualizado Neto (VAN) es igual a cero:

$VAN = 0$  Es la tasa real que proporciona un proyecto de inversión y es aquella que al ser utilizada como tasa de descuento en el cálculo de un VAN dará como resultado 0.

### **Cálculo de la Tasa Interna de Retorno.**

La Tasa Interna de Retorno es el tipo de descuento que hace igual a cero el VAN:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_F t}{(1 + TIR)^t} - I_0 = 0$$

Donde  $V_{ft}$  es el Flujo de Caja en el periodo  $t$ .

Por el teorema del binomio:

$$(1 + r)^{-n} \approx 1 - n * r$$

$$I = Q_1 * (1 - r) + \dots + Q_n * (1 - n * r)$$

$$I - (Q_1 + \dots + Q_n) = -r * (Q_1 + \dots + n * Q_n)$$

De donde: \*

$$r = \frac{-I + \sum_{i=1}^n Q_i}{\sum_{i=1}^n i * Q_i}$$

Como ya se ha comentado anteriormente, la **TIR** o tasa de rendimiento interno, es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para conocer la factibilidad de diferentes opciones de inversión.

El criterio general para saber si es conveniente realizar un proyecto es el siguiente:

- Si  $TIR \geq r \rightarrow$  Se aceptará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida (el coste de oportunidad).
- Si  $TIR < r \rightarrow$  Se rechazará el proyecto. La razón es que el proyecto da una rentabilidad menor que la rentabilidad mínima requerida.

$r$  representa es el costo de oportunidad.

**Criterio de aceptación o rechazo.** El criterio general sólo es cierto si el proyecto es del tipo "prestar", es decir, si los primeros flujos de caja son negativos y los siguientes positivos. Si el proyecto es del tipo "*pedir prestado*" (con flujos de

caja positivos al principio y negativos después), la decisión de aceptar o rechazar un proyecto se toma justo al revés:

- Si  $TIR > r \rightarrow$  Se rechazará el proyecto. La rentabilidad que nos está requiriendo este préstamo es mayor que nuestro costo de oportunidad.
- Si  $TIR \leq r \rightarrow$  Se aceptará el proyecto.

**Comparación de proyectos excluyentes.** Dos proyectos son excluyentes si solo se puede llevar a cabo uno de ellos. Generalmente, la opción de inversión con la TIR más alta es la preferida, siempre que los proyectos tengan el mismo riesgo, la misma duración y la misma inversión inicial. Si no, será necesario aplicar el criterio de la TIR de los flujos incrementales.

**Proyectos especiales**, también llamado el problema de la inconsistencia *de la TIR*. Son proyectos especiales aquellos que en su serie de flujos de caja hay más de un cambio de signo. Estos pueden tener más de una TIR, tantas como cambios de signo. Esto complica el uso del criterio de la TIR para saber si aceptar o rechazar la inversión. Para solucionar este problema, se suele utilizar la TIR Corregida.

#### **4.10. Periodo de Recuperación de la Inversión (TIR).**

El TRI tiene como objetivo determinar el **número de años** en que se recupera la inversión, mediante la resta sucesiva de los flujos netos anuales descontados del monto de la inversión, hasta el punto en que se iguala o sobrepasa dicha inversión.

El periodo de recuperación de la inversión PRI es uno de los métodos que en el corto plazo puede tener el favoritismo de algunas personas a la hora de evaluar sus proyectos de inversión. Por su facilidad de cálculo y aplicación, el Periodo de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que mide

tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

Las empresas por lo general quieren que el desembolso realizado en cualquier proyecto sea recuperado dentro de cierto periodo máximo.

El plazo o periodo de recuperación de un proyecto se determina: contando el número de años que han de transcurrir para que la acumulación de los flujos de caja proyectados igualen a la inversión inicial.

#### **4.11. Análisis de Sensibilidad.**

En el momento de tomar decisiones sobre la herramienta financiera en la que debemos invertir nuestros ahorros, es necesario conocer algunos métodos para obtener el grado de riesgo que representa esa inversión. Existe una forma de análisis de uso frecuente en la administración financiera llamada de Sensibilidad, que permite visualizar de forma inmediata las ventajas y desventajas económicas de un proyecto.

Éste método se puede aplicar también a inversiones que no sean productos de instituciones financieras, por lo que también es recomendable para los casos en que un familiar o amigo nos ofrezca invertir en algún negocio o proyecto que nos redituará dividendos en el futuro.

El análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión es una de las herramientas más sencillas de aplicar y que nos puede proporcionar la información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que decidamos asumir.

##### **Análisis de Sensibilidad**

La base para aplicar este método es identificar los posibles escenarios del proyecto de inversión, los cuales se clasifican en los siguientes:

##### **Pesimista.**

Es el peor panorama de la inversión, es decir, es el resultado en caso del fracaso total del proyecto.

### **Probable.**

Éste sería el resultado más probable que supondríamos en el análisis de la inversión, debe ser objetivo y basado en la mayor información posible.

### **Optimista.**

Siempre existe la posibilidad de lograr más de lo que proyectamos, el escenario optimista normalmente es el que se presenta para motivar a los inversionistas a correr el riesgo.

Así podremos darnos cuenta que en dos inversiones donde estaríamos dispuestos a invertir una misma cantidad, el grado de riesgo y las utilidades se pueden comportar de manera muy diferente, por lo que debemos analizarlas por su nivel de incertidumbre, pero también por la posible ganancia que representan:

### **Ejemplo:**

#### **Inversión A Inversión B.**

Inversión Inicial A = \$ 100,000    B = \$ 100,000

#### **Posibles ganancias en el periodo de Inversión**

#### **Resultado Posible**

Pesimista A = 2,500    B = 0.00

Probable A = 50,000    B = 50,000

Optimista A = 60,000    B = 100,000

#### **Resultados incluyendo la inversión:**



Pesimista A = (-97,500) B = (-100,000)

Probable A = 150,000 B = 150,000

Optimista A = 160,000 B = 200,000

Los estimados de resultados se deben fijar por medio de la investigación de cada proyecto, es decir, si se trata de una sociedad de inversión podremos analizar el histórico de esa herramienta financiera en particular, en el caso de un proyecto de negocio, debemos conocer la proyección financiera del mismo y las bases en que determinaron dicha proyección.

Como se puede observar en el ejemplo, el grado de mayor riesgo lo presenta el proyecto B, pero también la oportunidad de obtener la mayor utilidad. Normalmente así se comportan las inversiones, a mayor riesgo mayores utilidades posibles.

Después de conocer el sistema de análisis de Sensibilidad de un proyecto, lo siguiente es que usted analice y tome decisiones en base a sus expectativas de riesgo, le recomendamos asesorarse por un profesional antes de invertir su dinero, en conjunto podrán ocupar éste y otros métodos para tomar la decisión que más se adapte a sus requerimientos.

## **CAPITULO V ANÁLISIS DE LA EMPRESA DESARROLLO TECNOLÓGICO DE LÁZARO CÁRDENAS (DESTEC LZC) PARA EL DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS.**

### **5.1 Definición del tipo de investigación y los Métodos estadísticos.**

El tipo de Investigación utilizada en la tesis es Descriptiva cualitativa ya que para poder entender varios conceptos se consultaron varios autores y de diagnóstico porque se tomaron datos existentes para poder analizar la problemática actual y hacer una proyección a futuro por lo que también se toma en cuenta el tipo de investigación de Predicción y poder establecer una buena estrategia para la disminución de la incertidumbre actual y poder hacer una proyección más acertada.

#### **Método Estadístico a Utilizar.**

Es el análisis de Tendencias. - Métodos de mínimos cuadrados.

Conocido también como el "método del ritmo económico" y se basa en la proyección de las tendencias. Esto se logra por medio de series cronológicas de los datos que interesa estudiar.

A partir de un análisis de tendencia solamente se explicara uno de ellos, a saber: Mínimos cuadrados.

### **5.2 Planteamiento del problema.**

La finalidad de este proyecto es poder hacer de la empresa una empresa competitiva y que cuente con los respaldos suficientes y consolidados, ya que es fundamental que contenga guías que faciliten el crecimiento de la misma. La veracidad de la información que se incluya en el plan de negocios es de vital importancia para su éxito.

Por lo tanto la Empresa DESTEC LZC debe contar con información histórica y comparativa, con datos estadísticos y gráficos para que pueda ser proyectada en dinero y/o porcentajes, sobre diferentes aspectos de la empresa y/o mercado.

Inicio operaciones sin contar con un plan de negocio bien establecido por lo que no puede ser medible ni proyectado, para el cumplimiento de metas.

### **5.2.1 Definición del problema.**

De acuerdo al análisis elaborado de los datos históricos podemos verificar que la empresa necesita una proyección a futuro para poder determinar si el negocio es factible o no.

### **5.2.2 Objetivo.**

Objetivo General.

Elaborar un plan de negocio para consolidar y visualizar el crecimiento de la empresa DesTec Lzc, estableciendo estados de resultados que direccionen el negocio de acuerdo a ello cumplir el propósito de ser competitivos.

Objetivos Específicos.

- Conocer ampliamente la empresa DesTec Lzc sus antecedentes, misión, visión.
- Elaborar la información financiera proyectada, para ver los beneficios que le generarían a la empresa, y evaluar la viabilidad.
- Estar a la vanguardia en la tecnología.
- Promover y fomentar la cultura del servicio de calidad, tendiendo a ser una empresa altamente responsable Y competitiva.
- Tener toda la documentación y consolidación de la información, mediante un marco legal en orden.

### **5.2.3 Preguntas de la investigación.**

¿Tiene la empresa un plan de negocios o un soporte consolidado de información o una estructura definida que le permita acceso a iniciativas de inversión, financiamiento, etc., y mejorara la rentabilidad?

¿Conocen los dueños cual es el rendimiento actual de la empresa?

¿La empresa tiene metas establecidas y definidas para evaluar su rendimiento?

¿La empresa tiene bien clara su misión, visión y objetivos?

¿Conoce la empresa cual es su competencia y su mercado meta?

### **5.2.4 Justificación.**

DESTEC LZC es una empresa mexicana que busca el crecimiento continuo y competitivo buscando posicionarse en el mercado nacional e internacional con bienes y servicios de la más alta calidad con trabajadores altamente capacitados y responsables donde el cliente obtenga beneficios y satisfacción, incursionando así en las filas de las organizaciones del tercer milenio.

Para realizar proyectos de mejora, es de suma importancia conocer de antemano, las necesidades y aspiraciones que tienen los miembros de la organización, para hacer que estos converjan con los objetivos, aunado a la retroalimentación con la opinión oportuna que el mercado real tiene de nuestros servicios y proyectos.

## **5.3 Metodología.**

### **5.3.1 Método aplicado.**

La investigación se llevara a cabo con información proporcionada por la empresa e investigaciones de mercado, así como la exploración te temas que

nos ayudaran a entender mejor los conceptos relacionados con los planes de negocio para su mejor comprensión. Me apoyare con libros y ejemplos de planes de negocios ya bien estructurados.

La Metodología aplicada en la presente tesis es por el método de tendencias específicamente estableciendo la ecuación de mínimos cuadrados.

### **5.3.2 Hipótesis y Variables.**

Ho: La empresa no posee, o no tiene un plan de negocios o un soporte consolidado de información o una estructura definida que le permita acceso a iniciativas de inversión, financiamiento, etc., y mejorar la rentabilidad.

H1: La empresa no ha obtenido financiamientos o un comparativo de crecimiento debido a que no posee información que la avale como tal.

### **5.3.3 Fuente de información y Población objeto de estudio.**

La fuente de información utilizada para la aplicación y el análisis son las consultas a diferentes autores y encuestas a clientes potenciales de conveniencia, elegidos por su grado de confiabilidad a la empresa por su alto índice de profesionalismo.

### **5.3.4. Determinación del tamaño de la muestra.**

La muestra a determinar será de manera finita ya que se aplico un muestreo no aleatorio (muestras "no probabilísticas"). Se aplico muestreo por conveniencia, muestreo voluntario, casos disponibles y permitidos.

1. Muestra de conveniencia. Es una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo. El muestreo por conveniencia se hace eligiendo los elementos que van a conformar la muestra, no de forma aleatoria, sino seleccionando aquellos que cumplan con determinadas características.

Se usó porque se requería una estrecha colaboración por parte de los clientes potenciales, fue la única opción para que el estudio fuera viable por lo económico.

Se pretende realizar una primera prospección de la población escogida ya que no existe un marco de la encuesta definido.

Se uso este tipo de muestreo, para aplicar la encuesta a cierto grupo de la población que es más asequible o es más fácil aplicar la encuesta, pero que reúnen todas las demás características definidas al formular el plan de muestreo para este proyecto.

2. Muestra de voluntarios con los miembros de la población que se tienen la oportunidad de participar, en especial clientes potenciales.
3. Una muestra de los casos disponibles y permitidos. De la población seleccionada, se tomo los para el estudio, y estos fueron partes de la muestra de la población.

La decisión fue motivada quizás por los objetivos del estudio, posteriormente, ya habiendo establecido actividades que lo justifiquen, se realizará un muestreo aleatorio

#### **5.3.5. Diseño de los instrumentos de recolección de datos.**

El cuestionario realizado a los clientes potenciales por conveniencia fue diseñado con la finalidad de hacer un diagnostico organizacional de la empresa. Poder recabar la información necesaria para su posterior análisis. Con los objetivos en mente, se pensó en la lista de datos que quiero conseguir y que fuentes son las más adecuadas para proporcionármelos. Según lo anterior decidí que instrumento me conviene. ¿Cómo voy a recolectar los datos? En esta etapa se realiza una lista de preguntas que nos sirven para alcanzar la información que

deseo. Las preguntas se van hacer personalmente (encuesta). La Encuesta Es una serie de preguntas que se realiza personalmente. Y se pensó en un Cuestionario Estructurado con preguntas que requieren selección de una sola respuesta. El cuestionario Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener repuestas sobre el problema en estudio y que el cliente o consultado llena por sí mismo.

El cuestionario se aplicara a Clientes estando presente el investigador o el responsable del recoger la información. El cuestionario que se utilizo para la recolección de datos fue cuidadosamente elaborado para que no evadan las respuestas a una pregunta o no darle la importancia necesaria a las respuestas.

Algunas ventajas del cuestionario es su costo relativamente bajo, su capacidad para proporcionar información sobre un mayor número de personas en un periodo bastante breve y la facilidad de obtener, cuantificar, analizar e interpretar los datos.

Fue elaborado personalmente para que no se corra el riesgo de que no llegue al destinatario o no se obtenga respuesta de los encuestados. En general, en el proceso de recolección de datos para esta investigación, Lo que se pretende obtener de resultados es saber cómo impacta el producto y servicio en la Industria y como es considerado la calidad y el trato de los empleados hacia los clientes.

A continuación se muestran las preguntas que se les realizaran a los clientes. Cuestionario:

Marque con una X la respuesta que considere correcta de acuerdo a la pregunta.

1.-Muy de acuerdo 2.- De acuerdo 3.- Neutro 4.- En desacuerdo 5.- Muy en desacuerdo

1. ¿Si tiene alguna duda sobre un producto siempre hay quien le ayude?

(1) (2) (3) (4) (5)

2. ¿Considera que la calidad de los productos es buena?

(1) (2) (3) (4) (5)

3. ¿El servicio que le brindan los empleados es eficiente?

(1) (2) (3) (4) (5)

4. ¿Siempre recibo buen trato por parte personal?

(1) (2) (3) (4) (5)

5. ¿Cree que los precios de los productos son accesibles?

(1) (2) (3) (4) (5)

6.-¿Considera que la empresa DesTec Lzc tiene una amplia variedad de productos?

(1) (2) (3) (4) (5)

7.- ¿Piensa que la empresa necesita nueva tecnología para brindarle un mejor servicio?

(1) (2) (3) (4) (5)

¡GRACIAS POR BRINDARNOS UN POCO DE SU TIEMPO!

#### **5.4 Trabajo de campo.**

Este trabajo se realizo por medio de preguntas que se les hicieron a clientes elegidos por conveniencia para la contestación veraz y oportuna del cuestionario. Se visito a cada cliente se tomo una muestra de 15 clientes se le pidió de favor que si nos podían contestar algunas preguntas (ver anexo de preguntas) y ellos accedieron amablemente. Posteriormente se analizaron para poder pasar al procesamiento de datos.

##### **5.4.1 Procesamiento de datos.**

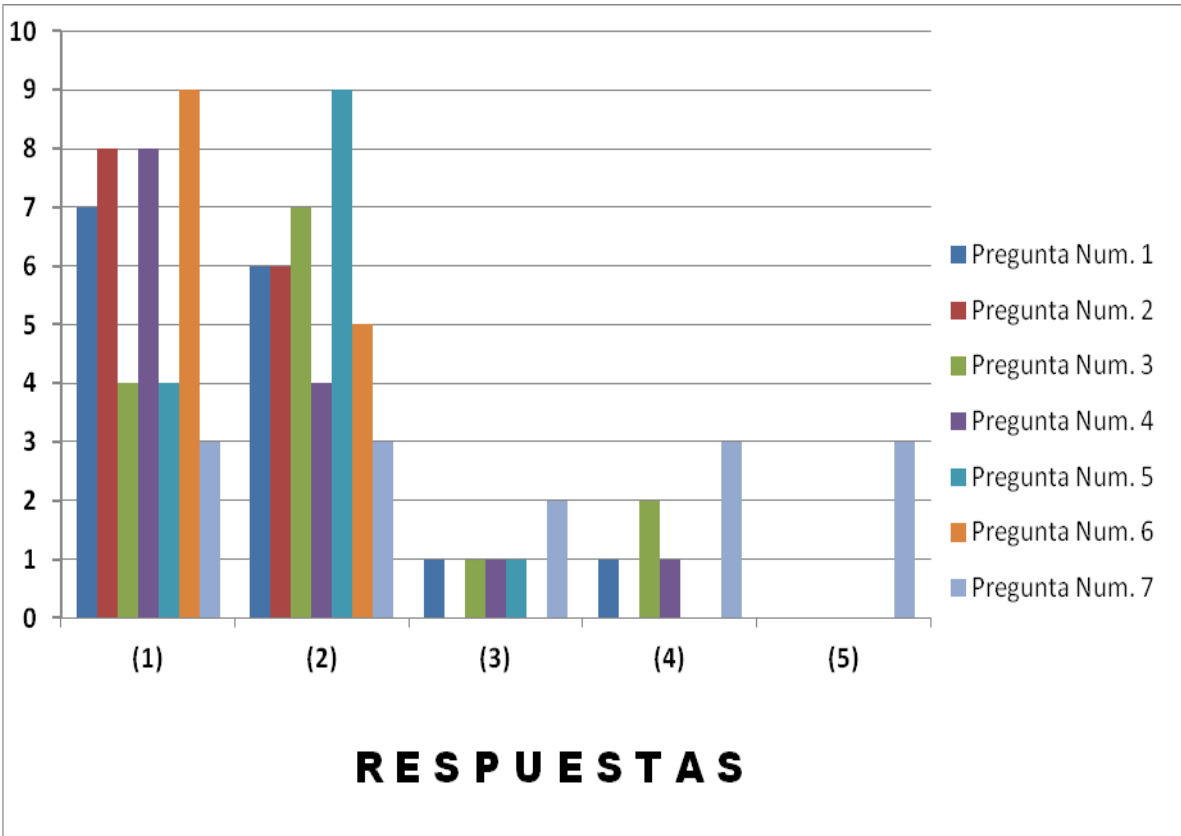
#### **Encuestas**

La grafica muestra los resultados de la encuesta realizada donde podemos observar que la tendencia de los resultados es sobre las respuestas **Muy de**



**acuerdo** y **De acuerdo** de una muestra de 15 encuestados. Por lo que muestra la aceptación de la empresa dentro del puerto ya que los clientes tienen una manera muy positiva en cuanto a la credibilidad de la misma.

Gráfica 5.1. Resultados de las encuestas



Fuente: Propia del autor

De esta manera podemos ver y analizar la tendencia en cuanto a las ventas para ver como se refleja la empresa en 10 años.

**5.4.2 Análisis estadístico.**

**Método de Mínimos cuadrados.**

Este método se utiliza cuando al graficar los datos se presentan una tendencia con características de línea recta, cuya ecuación es:

$$f(x) = Y = a + bx$$

Específicamente la ecuación de los mínimos cuadrados se establece de la siguiente manera:

$$y = a + bt \quad y: \text{demanda.}$$

$$a = \bar{y} - b\bar{t} \quad t: \text{Período de tiempo.}$$

$$b = \frac{\sum ty - a \sum t}{\sum t^2} \quad a \text{ y } b: \text{constantes.}$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n} \quad n: \text{número de datos.}$$

$$\bar{t} = \frac{\sum t_i}{n}$$

Ejemplo: Se tienen los siguientes datos históricos de las ventas.

VENTAS.	AÑO (En Miles de Unid.)
2003	500.
2004	530.
2005	570.
2006	610.
2007	620.
2008	680.

Se necesita hallar la tendencia y proyectar las unidades a vender de 2010 al 2019

Solución:

<u>Año</u>	<u>t</u>	<u>Yi</u>	<u>Yiti</u>	<u>t<sup>2</sup></u>
2003	1	500	500	1
2004	2	530	1.060	4
2005	3	570	1.710	9

2006	4	610	2.440	16
2007	5	620	3.100	25
<u>2008</u>	<u>6</u>	<u>680</u>	<u>4.080</u>	<u>36</u>
	21	3.510	12.890	91

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n} \qquad \bar{y} = \frac{3.510}{6} = 585.$$

$$\bar{y} = \frac{\sum y_i}{n} \qquad \bar{y} = \frac{3.510}{6} = 585. \qquad \bar{t} = \frac{\sum t_i}{n} \qquad \bar{t} = \frac{21}{6} = 3.5$$

$$Y = a + bt.$$

$$a = \bar{Y} - b\bar{t} \qquad a = 585 - 3.5b. \quad (1)$$

$$b = \frac{\sum ty - a \sum t}{\sum t^2} \qquad b = \frac{12.890 - 21a}{91} \quad (2) \quad \text{Reemplazando 1 en 2:}$$

$$b = \frac{12.890 - 21(585 - 3.5b)}{91}$$

$$91b = 12.890 - 21 \times 585 + 21 \times 3.5b$$

$$91b - 73.5b = 12.890 - 12.285$$

$$17.5b = 605$$

$$b = 605/17.5 = \mathbf{34.57143}$$

Reemplazando en (1).

$$a = 585 - (3.5) \times (34.57143)$$

$$a = 585 - 121 = \mathbf{464}$$

Reemplazando en la formula de Mínimos cuadrados,  $Y = a + bt$  tenemos:

Si para el año 2008  $t = 6$ ,

Para 2010  $t = 8$   $Y = 464 + 34.57143 \times 8 = 741$ .

Para 2011  $t = 9$   $Y = 464 + 34.57143 \times 9 = 775$ .

Para 2012  $t = 10$   $Y = 464 + 34.57143 \times 10 = 810$ .

Para 2013  $t = 11$   $Y = 464 + 34.57143 \times 11 = 844$ .

Para 2014  $t = 12$   $Y = 464 + 34.57143 \times 12 = 879$ .

Para 2015  $t = 13$   $Y = 464 + 34.57143 \times 13 = 913$ .

Para 2016  $t = 14$   $Y = 464 + 34.57143 \times 14 = 948$ .

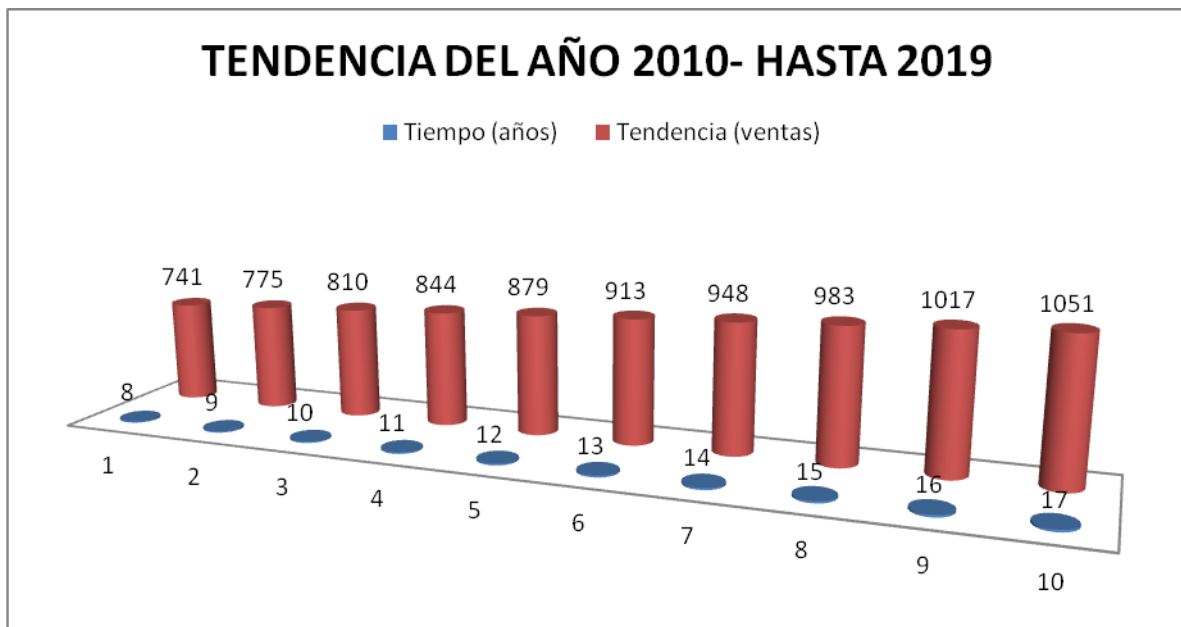
Para 2017  $t = 15$   $Y = 464 + 34.57143 \times 15 = 983$ .

Para 2018  $t = 16$   $Y = 464 + 34.57143 \times 16 = 1017$ .

Para 2019  $t = 17$   $Y = 464 + 34.57143 \times 17 = 1051$ .

Observando la grafica que nos muestra el resultado donde se representa la tendencia del negocio hasta el 2019. Vemos como el negocio va creciendo año por año en un periodo analizado de 10 años.

Gráfica 5.2. Tendencias 2010 - 2019



Fuente: propia del autor

### **5.4.3 Mediciones y análisis. (Análisis y FODA).**

El servicio de Automatización y Desarrollo en las empresas es prioritario para facilitar el trabajo y hacerlo en tiempo más corto, ya que en muchos casos la tecnología es ya obsoleta en las empresas y nuestro compromiso es brindar un servicio de desarrollo, soporte técnico y personal altamente calificado ofreciendo productos de acuerdo a la necesidad del cliente. Como podemos observar en el cálculo y análisis anterior podemos determinar lo siguiente.

#### **FUERZAS:**

Dentro de las fuerzas del producto es posible mencionar el hecho de que se cuenta con un producto innovador y hecho a la medida del cliente; así como la capacitación

Es posible mencionar también como fuerza el hecho de aprovechar la tendencia en el mercado sobre automatización y desarrollo. Cabe mencionar que la empresa está ubicada en este Puerto por lo que genera una ventaja competitiva local.

#### **DEBILIDADES:**

Como debilidad principal podría mencionar en primera estancia la cartera de clientes muy pequeña. Otra debilidad que es posible constatar es la falta de experiencia para negociar, habilidad que se considera importante para el crecimiento de la empresa.

#### **OPORTUNIDADES:**

Las empresas locales tienen gran necesidad de proyectos a la medida y pocas empresas cubren este requerimiento en la región. Por lo que DesTec Lzc tiene un alto grado de expansión que podría aprovechar y empezar a buscar nuevos mercados nacionales.

## AMENAZAS:

Es posible considerar como amenaza principalmente dos factores: Primero la posibilidad de que corporativos empresariales muy grandes empiecen a invertir en proyectos locales, debido al crecimiento de la Ciudad. Otra amenaza constituye la posibilidad de bajas ventas en la región.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

El trabajo de investigación presentado en este trabajo tuvo como objetivo principal realizar un plan de negocios para el incremento de ventas y para poder ver hacia donde se dirige el negocio en un periodo de análisis de 10 años.

El seguimiento del modelo utilizado en el marco teórico, permitió llevar a cabo cada una de las partes necesarias y fundamentales para un plan de negocios. La metodología que se empleo en este caso dio lugar a que se conociera un instrumento de medición a utilizar, así como saber lo que los clientes piensan de la empresa y la rentabilidad del negocio.

Ya que se ha dicho que las ventas son la sangre de la empresa, que sin ella no hay negocio que es lo más importante. Sin embargo es importante que los directivos y gerentes comerciales se conduzcan con un plan de comercialización bien definido. Se debe actuar de una manera congruente. Con un plan de ventas efectivo, este documento es lo mínimo que debe tener la empresa y aumentar de manera significativa las metas de la empresa. DesTec Lzc debe diseñar estrategias específicas para cada producto según sus características y nivel de ventas.

La empresa debe mantener al consumidor (cliente) bien informado en tiempo real acerca de la calidad y eficiencia de los productos y servicios que le interesan. También como buen principio es aplicar a los productos y servicios un análisis FODA; así los involucrados en el proceso de ventas sabrán las fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de lo que venden. Un buen consejo seria que la empresa pruebe su oferta para que de esta manera transmitir los beneficios y soluciones que brinda, y bajo qué circunstancias se puede aprovechar mejor. Una característica sólo puede describir, mientras que un beneficio genera una emoción en las personas. Por lo tanto, es clave descubrir con que ventajas cuenta la oferta que ninguna otra empresa la pueda superar. Conocer bien el mercado

permitirá reaccionar antes que las demandas del consumidor y que la competencia.

La empresa debe definir metas alcanzables y medibles para poder obtener mayores resultados. Un proceso para establecer metas de ventas, es una tarea que recae en el área comercial de la empresa, y debe llevarse a cabo tomando en cuenta el mercado, es decir debe conocer las características y cuál es la aceptación que tiene el producto o servicio. Hacer un análisis de cómo estuvieron o como se determinaron las metas del año pasado y cuáles fueron sus resultados para de ahí partir y que no afecte al logro de los objetivos. Se deben tomar acuerdos entre los responsables de ventas para que se comprometan con el cumplimiento de metas que se establezcan.

Es importante que antes de salir a buscar o conquistar un mercado aprenda como trazar los objetivos de ventas de forma inteligente y así obtener los ingresos que se busca para la empresa. Se debe comprender la razón de los resultados para que se corrija el rumbo o replicar lo que si funciona. Y una buena forma de establecer objetivos es a través de la metodología inteligente. Es decir que sea específico, medible, alineado, realista y realizado en un tiempo determinado.

### **RECOMENDACIÓN:**

Es que en todo momento se tenga una amplia comunicación entre Clientes, Proveedores y Dueños de la empresa así también como los trabajadores para evitar malos entendidos y realizar trabajos excelentes competitivos y con calidad. Siempre tener al tanto al dueño de la empresa sobre las mejoras o modificaciones y estar al tanto de la conformidad del mismo, y saber si el cliente está satisfecho con el servicio prestado o producto.

Otra Recomendación sería tener pequeñas reuniones al menos una vez por semana para ir verificando pequeños puntos débiles e incrementar el nivel de servicio y calidad de los productos así como también la capacitación constante de



los empleados. Esto es para tener retroalimentación en base a lo que se está trabajando.

Una Recomendación importante es tener siempre presente cuales son los recursos con los que se cuentan para realizar los trabajos, con que personal es necesario y que equipo se tiene para poder ejecutarlo de una manera eficiente. Esto es de suma importancia para lograr siempre el posicionamiento que se requiere en la Ciudad y en el País entero. Y poder lograr la ventaja competitiva planteada y las metas trazadas.

También es necesario utilizar los canales de promoción adecuados es vital para el éxito de la empresa, porque el mercado potencial es reducido y una mala decisión puede inducir gastos innecesarios en publicidad.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Anderson A.H. y Barker D. (1996) *Effective Enterprise and Change Management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.
- Arthur Andersen (1998) *Prácticas de Gerencia del Siglo XXI*. Editorial La Palma. España.
- Beckhard R. (1992) *Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. San Francisco; London: Jossey-Bass.
- Brealey, Myers Y Allen (2006), *Principios de Finanzas Corporativas*, 8ª Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- Brooking , A. (1997), "El Capital Intelectual", Paidos Empresa, Barcelona
- Brooks E. (1980) *Organizational Change. The Managerial Dilemma*. London: The MacMillan Press Ltd.
- Chiavenato Idalberto. 2000. *Administración del Recurso Humano*. Mc Graw Hill Interamericana, S.A
- Davis, F. (1997), *La comunicación no verbal*, México, Alianza Editorial.
- Edvinsson, L. (1996), "Knowledge Management at Skandia", en *The Knowledge Challenge Conference*, MCE, Brussels, 30-31 May.
- Edvinsson, L.; Malone, M.S. (1997), "Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower", Harper Collins Publishers, Inc., 1ª ed.
- Euroforum (1998), "Medición del Capital Intelectual. Modelo Intelect", IUEE, San Lorenzo del Escorial (Madrid).
- Gava, L.; E. Roperó; G. Serna Y A. Ubierna (2008), *Dirección Financiera: Decisiones de Inversión*, Editorial Delta.
- Lopez Dumrauf, G. (2006), *Cálculo Financiero Aplicado, un enfoque profesional*, 2ª edición, Editorial La Ley, Buenos Aires.
- Martínez Pedro, *Comportamiento organizacional*, [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Pérez Narbona, J: (1991). "Guía para la indagación de la Cultura Organizacional". Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. CETED. Facultad de Contabilidad y Finanzas. Universidad de La Habana. La Habana.

- Porter, M. (1982), "Estrategia Competitiva", C.E.C.S.A., México.
- Ramos J. A. (2005). Globalización, organizaciones e influencia cultural, Ponencia presentada, Lyon Fr.
- Rappaport, R.A. (1996) "Risk and the Human Environment." *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*.
- Robbins, (1996). "Comportamiento organizacional: teoría y práctica", 7ª edición,
- Robbins, Coulter, (2000). "Administración", 6ª edición,
- Samulson, Paul (1976). Economics, décima edición, EUA: Mcgraw-Hill.
- Sarries Sanz, Luis: (1994). "Nuevos modelos de organización industrial ". Ed. Dykinson. Madrid,
- Schein, E.: "La cultura empresarial y el liderazgo". Plaza y Janes. Barcelona. 1988.
- Schein, Edgard: (1982). "Psicología de la Organización ". Ed Prentice – Hall. México,
- Senge, P. (1990), "The Fifth Discipline", Doubleday Plub., New York (versión española "La Quinta Disciplina", Granica, Barcelona, 1995).
- Senge, P.M.: (1990). "The fifth discipline. The art and practice of the learning organization". Currency Doubleday. New York.
- Smith Adam (1776) Riqueza de las naciones, Editor Longseller S.A., 2005
- Smith Mary Ejemplo de Plan de Negocios, (para un servicio), en SMITH E-COMMERCE CONSULTING, 18 de septiembre de 2000
- Steward, T.A. (1997), "La Nueva Riqueza de las Organizaciones: EL Capital Intelectual", Granica, Buenos Aires
- Stiglitz, Joseph E. (2002) El malestar en la globalización. Traducción de Carlos Rodríguez Braun. Madrid: Taurus,.
- Toffler, A. (1986), La empresa flexible, México, Plaza y Janés.
- Vega González Alfonso y Jorge Alejandro Ramos Martínez, La Gestión del Conocimiento y El Cambio Organizacional y Su Relación con La Transferencia y Apropiación De Tecnologías Limpias en Las Organizaciones Verdes Que Aprenden. Caso: Organizaciones Generadoras de Energía Eléctrica en La Zona Regional Bajío, México. Ponencia

presentada I Congreso Internacional “Análisis Organizacional” de ACACIA, México.

Weber Max (1922) The Theory of Social and Economic Organization, trad. A. R. Henderson, intr. y ed. T. Parsons, Free Press, Nueva York, 1968.

## REVISTAS Y OTRAS FUENTES

Álvarez Mariano - José Durán (diciembre de 2009). Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas. San Salvador: CEPAL - Naciones Unidas.

[http://www.eclac.org/comercio/publicaciones/xml/8/38988/Manual\\_Micro\\_Pequeña\\_Mediana\\_Empresa\\_TIC\\_politicas\\_publicas.pdf](http://www.eclac.org/comercio/publicaciones/xml/8/38988/Manual_Micro_Pequeña_Mediana_Empresa_TIC_politicas_publicas.pdf)

Dirección General de Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires, <http://abc.gov.ar/lainstitucion/organismos/direcciongestionasuntosdocentes/default.cfm>

Fleitman, Jack. Cómo elaborar un plan de negocios; La Pequeña y Mediana Empresa, Revisado y adaptado por J. A. Ramos de Plan de negocios, [www.myownbusiness.org/español](http://www.myownbusiness.org/español)

Gestiópolis: Comportamiento Organizacional, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Gimon Alonso, Marco Teórico del Cambio Organizacional, en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%208/Cambioorganizacional.htm> consultada en julio de 2005.

Gómez Vincent <http://psicologiayempresa.com/el-profesional-independiente.html>

Premisas del Cambio Organizacional, <http://www.avantel.net/~rjaguado/indic.html>

Reyes Hernández, Rafael. Comportamiento Organizacional Cambio Cultural y Mejora Continua, Revisado y adaptado por: J. A. Ramos, <http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2003/abr03/f.htm>

Salinas Oscar Javier. El Desarrollo Organizacional, Revisado y adaptado por J. A. Ramos en: Gestión del cambio 11 / 2000, Oscar Javier Salinas, [osjasayaarrobagestiopolis.com](http://osjasayaarrobagestiopolis.com),

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no1/desorganizacional.htm>

Torres Suguey, Desarrollo Organizacional, Revisado y adaptado por: J. A. Ramos de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Urrizarbarrena

Mikel

[http://www.huila.gov.co/index.php?option=com\\_simplestforum&view=postlist&forumId=1&parentId=38&topic=true&ItemId=3819](http://www.huila.gov.co/index.php?option=com_simplestforum&view=postlist&forumId=1&parentId=38&topic=true&ItemId=3819)

Valle Florez Mónica María. Comunicación y Desarrollo Organizacional: Diagnóstico de Una Empresa Mexicana, Universidad del Norte, Barranquilla, Colombia. Revisada y adaptada por: J. A. Ramos, de PCLA, Volume 4 - número 3: abril / maio / junho 2003, en: Desarrollo Organizacional y Comunicación <http://www2.metodista.br/unesco/PCLA/revista15/artigos%2015-3.htm#B>.

## **PÁGINAS WEB**

<http://elempresario.mx/actualidad/importancia-inversion-inicial>

<http://elmundodelacalidad.wordpress.com/cultura-de-calidad/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Financiaci%C3%B3n>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Inversi%C3%B3n\\_inicial](http://es.wikipedia.org/wiki/Inversi%C3%B3n_inicial)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa](http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa)

[http://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_actual\\_netto](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto)

<http://finanzaspracticas.com.mx/1739-Que-es-la-administracion-financiera.note.aspx>

<http://finanzaspracticas.com.mx/1752-Que-es-el-analisis-de-sensibilidad.note.aspx>

<http://gerenciaycambio.americas.tripod.com/gerenciaycambioorganizacional/>

<http://html.rincondelvago.com/cambio-organizacional.html>

<http://psicologiayempresa.com/%C2%BFque-es-un-negocio-o-empresa.html>

<http://PYMESfuturo.com/tiretorno.htm>

<http://uncafezito.blogspot.com/2009/05/tir-tasa-interna-de-retorno-y-pri.html>

<http://www.crecenegocios.com/definicion-de-negocio-y-de-empresa/>

<http://www.crecenegocios.com/el-plan-de-negocios/>

<http://www.crecenegocios.com/el-punto-de-equilibrio/>

<http://www.crecenegocios.com/estructura-del-plan-de-negocios/>

<http://www.ecobachillerato.com/eoearagon/tema2.pdf>

<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/capitaldetrabajo/>

<http://www.financiamiento.com.mx/>

[http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos\\_capitalintelectual.htm](http://www.gestiondelconocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm)

<http://www.iaf.es/webiaf.nsf/IndiceWebTramites?Openview&count=100>

[http://www.imnc.org.mx/culturadecalidad\\_c\\_412.html](http://www.imnc.org.mx/culturadecalidad_c_412.html)

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/balancege.htm>

[http://www.kalipedia.com/geografia-general/tema/geografia-economica/tipos-empresas.html?x1=20070417klpgeogra\\_162.Kes&x=20070417klpgeogra\\_163.Kes](http://www.kalipedia.com/geografia-general/tema/geografia-economica/tipos-empresas.html?x1=20070417klpgeogra_162.Kes&x=20070417klpgeogra_163.Kes)

[http://www.leadership-agenda.com/pdf/ES\\_ag32.pdf](http://www.leadership-agenda.com/pdf/ES_ag32.pdf)

<http://www.members.tripod.com/aromaticas/Costos.htm>

<http://www.mitecnologico.com/Main/EstadosFinancierosProforma>

<http://www.monografias.com/trabajos12/finnzas/finnzas.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml#PROYCONCEP><http://peru.smetoolkit.org/peru/es/content/es/2116/EI-Financiamiento-inicial><http://www.monografias.com/trabajos14/admin-gitman/admin-gitman.shtml> Evaluación financiera de proyectos de inversión Karen Marie Mokate Ed. Alfaomega, 2ª edición, pg.36

<http://www.monografias.com/trabajos20/empresa/empresa.shtml>

<http://www.mujeresdeempresa.com/finanzas/finanzas000806.shtml>

<http://www.rppnet.com.ar/liderazgo1.htm>

[http://www.leadership-agenda.com/pdf/ES\\_ag32.pdf](http://www.leadership-agenda.com/pdf/ES_ag32.pdf)

## APÉNDICES Y ANEXOS.

### GLOSARIO.

DesTec LZC	Desarrollo Tecnológico de Lázaro Cárdenas.
HMI	Human Machine Interface
Know-How	Como Hacerlo
Brand	Marca
Brand de Liderazgo	Marca de Liderazgo
PDC	Programa de Desarrollo de Liderazgo
PDI	Planes de Desarrollo Individual
PDE	Planes de Desarrollo de Equipo
Coaching	Entrenamiento
PIB	Producto Interno Bruto
Team	Equipo
VAN	Valor Actual Neto
TIR	Tasa Interna de Retorno
CP	Capital de Trabajo
PE	Punto de Equilibrio
CV	Costos Variables
CF	Costos Fijos
CVU	Costo Variable Unitario
VPN	Valor Presente Neto
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas