



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE  
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas**

**DIVISIÒN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**Plan de Negocios “Gasolinera Zorcù, S.A. de  
C.V.”**

**TESIS**

**Que para obtener el grado de:  
MAESTRO EN ADMINISTRACIÒN.**

**Presenta**

**C.P. Elma Ramírez Peñaloza.**

**Director de tesis**

**DR. OSCAR HUGO PEDRAZA RENDÒN.**



**Morelia, Michoacán. Diciembre 2006.**



**"PLAN DE NEGOCIOS GASOLINERA "ZORCUA, S.A. DE C.V."**

<b>INDICE</b>	<b>PAG.</b>
<b>TEMAS</b>	
Resumen .....	5
Introducción.....	6
Problemática.....	8
Justificación .....	9
Hipótesis .....	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos .....	9
<b>1.- SISTEMAS DE NEGOCIOS. ....</b>	<b>10</b>
1.1. Por qué estudiar los negocios.....	10
1.2. Qué es un proyecto.....	11
1.3. Cómo estudiar los negocios.....	11
<b>2.- LA NATURALEZA DE LOS NEGOCIOS. ....</b>	<b>12</b>
2.1. Los factores de producción.....	12
2.2. Los tipos de sistemas económicos.....	13
2.2.1. El capitalismo.....	13
2.2.1.1. Monopolio.....	14
2.2.1.2. Competencia monopólica.....	15
2.2.1.3. Oligopolio. ....	15
2.2.2. El comunismo.....	15
2.2.3. El socialismo.....	16
<b>3.- CLASIFICACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS POR SECTOR INDUSTRIAL.....</b>	<b>16</b>
<b>4.- LA PEQUEÑA EMPRESA.....</b>	<b>17</b>
<b>5.- TRÁMITES LEGALES Y FORMAS DE CONSTITUIR UNA MICROEMPRESA.</b>	<b>17</b>
<b>6.- LA TAREA DE FORMAR UNA EMPRESA.....</b>	<b>21</b>
6.1. Hallar una oportunidad.....	21
6.2. Desarrollo de un plan de negocios.....	22
6.3. Obtención de financiamiento.....	24
6.3.1. Préstamos bancarios y otras fuentes de deuda.....	24
6.3.2. Inversionistas privados. ....	25
6.3.3. Capitales de riesgo.....	25
6.3.4. Programas gubernamentales estatales o municipales. ....	25
6.4. Dirección de la empresa. ....	26
<b>7.- LA ALTERNATIVA DE LAS FRANQUICIAS.....</b>	<b>28</b>
7.1. Ventajas de las franquicias.....	29



7.2. Desventajas de las franquicias. ....	30
<b>8.- PANORAMA DE LA ADMINISTRACIÓN. ....</b>	<b>30</b>
8.1. Las habilidades administrativas. ....	31
8.1.1. Habilidades técnicas. ....	32
8.1.2. Habilidades para las relaciones humanas. ....	32
8.1.3. Habilidades conceptuales. ....	33
<b>9.- EL PROCESO ADMINISTRATIVO. ....</b>	<b>34</b>
9.1. La función de la planeación. ....	35
9.2. La función de la organización. ....	36
9.3. La función de integración. ....	37
9.4. La función de la dirección. ....	38
9.5. La función de control. ....	39
9.6. Administración por objetivos. ....	40
<b>10.- DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN. ....</b>	<b>41</b>
<b>11.- EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN. ....</b>	<b>41</b>
11.1. Organización vertical. ....	42
11.2. Departamentalización. ....	46
11.3. Organización horizontal. ....	51
11.4. Organización circular. ....	52
11.5. Organización mixta. ....	53
<b>12.- ESTUDIO DE MERCADO. ....</b>	<b>54</b>
12.1. El producto. ....	54
12.2. El mercado. ....	55
12.3. La distribución y los puntos de venta. ....	57
12.4. Promoción del producto o servicio. ....	57
12.5. Fijación y política para los precios. ....	58
<b>13.- LA FUNCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. ....</b>	<b>59</b>
13.1. Las principales actividades de la dirección de recursos humanos. ....	59
13.2. Metas y actividades de los recursos humanos. ....	60
13.3. Recursos humanos y problemas laborales. ....	60
13.4. Jerarquía de necesidades humanas de Maslow. ....	61
<b>14.- ADMINISTRACIÓN FINANCIERA. ....</b>	<b>64</b>
14.1. Finanzas: La sangre de vida de una empresa. ....	64
14.1.1. Las metas de la administración financiera. ....	64
14.1.2. Proceso de la administración financiera. ....	65
14.1.3. Las fuentes y las aplicaciones de los fondos. ....	65
14.1.4. El costo del capital. ....	65
14.1.5. Mezcla de fuentes de financiamiento. ....	66
14.1.6. Elaboración de presupuestos de capital. ....	67
14.2. Financiamiento de corto plazo. ....	68
14.2.1. Crédito comercial. ....	68



14.2.2. Préstamo. ....	69
14.2.3. Papel comercial. ....	70
14.3. Financiamiento a largo plazo. ....	70
14.3.1. Préstamo y arrendamientos de largo plazo. ....	71
14.3.2. Bonos. ....	71
14.3.3. Capital.....	73
<b>15.- ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA Y FLUJOS DE EFECTIVO .....</b>	<b>75</b>
15.1. Balance de situación. ....	75
15.2. Cálculo de la rentabilidad. ....	78
15.3. Análisis de sensibilidad. ....	79
<b>16.- PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIEROS INTERNOS. ....</b>	<b>79</b>
16.1. Manejo del efectivo y de los valores negociables. ....	79
16.2. Manejo de las cuentas por pagar y por cobrar.....	80
16.3. Manejo de inventario.....	80
<b>17.- COMO ABRIR SU PROPIA GASOLINERA. ....</b>	<b>81</b>
17.1. Historia.....	81
17.2. Petróleos Mexicanos en el Abasto de Combustibles Automotrices.....	84
17.3. Franquicia. ....	85
17.4. Cómo instalar una franquicia Pemex .....	86
17.5. Costo de inversión y gastos del franquiciatario. ....	87
17.6. Financiamiento.....	90
17.7. Ganancias y gastos de operación.....	90
<b>18.- REQUISITOS DE INCORPORACIÓN. ....</b>	<b>91</b>
18.1. Solicitud y Contratación. ....	91
18.2. Proceso de trámite de la solicitud. ....	91
18.3. Factores para que proceda la solicitud. ....	92
18.4. Causas para cancelar la incorporación.....	92
18.5. Documentos comprobatorios. ....	93
18.6. Proyecto y construcción de estaciones de servicio.....	94
18.7. Procedimiento de Supervisión Técnica a las Instalaciones en Construcción o Remodelación.....	96
<b>19.- OPERACIÓN DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO. ....</b>	<b>98</b>
19.1. Cambio o sustitución de franquiciatarios.....	98
19.2. Marco Jurídico de la Franquicia Pemex. ....	99
19.2.1. Introducción. ....	99
19.2.2. Referencias Jurídicas, Normativas y Técnicas .....	100
19.3. Contratos de Franquicia y Suministro. ....	101
19.4. Margen comercial.....	101
19.5. Servicio al cliente. ....	103
19.6. Ubicación. ....	105
19.7. Misión.....	107
19.8. Procedimientos Administrativos. ....	107
19.8.1. Administración de Productos. ....	108



---

19.8.2. Instalaciones.....	110
19.8.3. Contabilidad.....	110
19.8.4. Nómina (Recursos Humanos).....	113
<b>20.- MERCADOTECNICA.....</b>	<b>115</b>
20.1. Análisis FODA.....	116
20.2. Mezcla Promocional.....	117
<b>21.- SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>118</b>
21.1. Abasto.....	120
21.2. Operaciones.....	120
21.3. Ventas.....	121
21.3.1. Controles Volumétricos.....	122
21.3.1.1. Unidad Central de Control.....	123
21.3.1.2. Equipo de Telemedición en Tanques.....	124
21.3.1.3. Dispensarios.....	124
21.3.1.4. Impresoras de comprobantes fiscales.....	125
<b>22.- MANUAL DE FUNCIONES.....</b>	<b>125</b>
CONCLUSIONES.....	131
BIBLIOGRAFÍA.....	133
ANEXOS.....	135
PROCESO DE TRÁMITE DE LA SOLICITUD.....	136
CONTEO DE AFLUENCIA VEHICULAR.....	141
RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	142
COMPETENCIA.....	149
CONTRATO DE FRANQUICIA.....	152
ASPECTOS ECONOMICOS Y FINANCIEROS.....	156
LEYES Y REGLAMENTOS.....	187
TABLA PARA CÁLCULO DE LA MUESTRA.....	189



## Resumen

La elaboración de un plan de negocio para instalar una Estación de Servicio de combustibles para todos aquellos consumidores que viven o transitan por la zona ubicada a bordo de carretera de la colonia Santa María de Guido, Morelia, Mich., y la localidad de Jesús del Monte, Mich., y para elaborar el plan antes mencionado se llevó a cabo una investigación de mercado a través de la aplicación de una encuesta a 325 personas conductoras de vehículos como muestra representativa de la población y el resultado final que se obtuvo arrojaron que es insuficiente la gasolinera u oferente de tan demandado producto de primera necesidad.

Para incorporarse a este sistema de negocio, el camino es comprar los derechos para explotar e instalar una Franquicia Pemex. Los requisitos son ser una persona moral o física de nacionalidad mexicana, acudir a las oficinas de PEMEX Refinación para una entrevista donde se le dará información de los sistemas de franquicia disponible.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área específica sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son: producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos.

La organización implica actividades estructurales e integradas; es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La noción de interrelación supone un sistema social. Por ello, se puede afirmar que las organizaciones consisten en: 1) arreglos orientados a una meta, individuos con propósito; 2) sistemas spicosociales, individuos que trabajan en grupos; 3) sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas; y 4) una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan junto en relaciones estructuradas.

## (Abstract)

The process of a bussines plan to install a fuel service station for those consumers that live or pass through the zone located at the side of the road in Santa Maria de Guido, Morelia, Mich., and the locality of Jesus del Monte, Mich., and to elaborate the mentioned plan, a marketing investigation was done by applying a survey to 325 vehicle drivers as a representative example of the town and the final result came out that the gas station its insufficient to supply such demanding needful product.



To join this bussines sistem, the first step is to buy the rights to exploit and install a PEMEX exemption. The requirements are, to be a BUSSINES ORGANIZATION (persona moral) or a PRIVATE ENTERPRISE (persona fisica) of Mexican nationality, attend to PEMEX office to get an interview where you will be informed of the exemption services avaylable.

The effectiveness of the administration in an enterprise does not deppend only on the succed of an specific area but on the balanced coordination between the stages of the administrative process and a suitable realization of the activities of the main functional areas, and they are: PRODUCTION, MARKETING, FINANCES and HUMAN RESOURCES.

The organization involves structural and integrated activities; this means, members which work together or cooperate in interdependence relations. The notion (idea) of interrelation assumes a social sistem. There for, it can be affirm that the organization consist in: 1) arrangements guided to an specific goal, members with a purpose; 2) Social Psychologist, members that work in groups; 3) Technological systems, members that use knowledgements and techniques; 4) an structured activities integration, members which work near in structured relation.

## **Introducción.**

La historia de la industria del petróleo en México se inicia en 1900, cuando los norteamericanos Charle A. Candfiel y Edward L. Doheny compraron 113 hectáreas de la hacienda "El Tullillo", en el municipio de Ebano, San Luis Potosí, que se extendían hacia los estados de Tamaulipas y Veracruz.

## **Antecedentes**

En 1935, las compañías petroleras que operaban en territorio mexicano (que en ese entonces se encontraban en manos de capital extranjero) se negaron e intentaron impedir la creación de sindicatos de trabajadores petroleros. Sin embargo, pese a los esfuerzos de estas empresas se logró crear al Sindicato Único de Trabajadores Petroleros, este sindicato comenzó una huelga para mejorar las condiciones de trabajo e incrementar los salarios de los trabajadores. Ese mismo año el entonces Presidente de México, Lázaro Cárdenas intervino para mediar la situación.

Ya que el problema entre los trabajadores y las compañías no se resolvía y esto afectaba grandemente a la economía de todo el país, en 1938 Lázaro Cárdenas



se unió a las peticiones de los trabajadores y se exigió el incremento en los salarios y una mejora en los servicios sociales de los trabajadores. Desafortunadamente las compañías británicas y norteamericanas se negaron a esto y los inversionistas extranjeros amenazaron con irse del país llevándose todo su capital.

### **Expropiación petrolera**

Debido a esto, el 18 de Marzo de 1938, el Presidente Cárdenas declaró su decisión de expropiar la industria petrolera (que incluyó todos los recursos e instalaciones existentes en territorio mexicano). Dos horas después, en todas las estaciones de radio de la República, la hizo pública al pueblo de México. Se creó la compañía del estado PETROMEX y esta comenzó a adquirir y las concesiones existentes. Finalmente, el 7 de junio de 1938 se publicó el decreto de creación de Petróleos Mexicanos.

Petróleos Mexicanos (PEMEX) es una empresa paraestatal mexicana, creada en 1938, que cuenta con un monopolio constitucional para la explotación de los recursos energéticos (principalmente petróleo y gas) en territorio mexicano, aunque también cuenta con diversas operaciones en el extranjero. PEMEX es la única empresa que puede explotar el petróleo en México. Esta empresa actúa bajo la supervisión de un consejo de administración, cuyo presidente es el Secretario de Energía.

¿Quién no conoce la "Gota-Águila" de Petróleos Mexicanos (Pemex)? El logotipo que podemos ver en cualquier expendio de gasolina en el país goza de enorme posicionamiento, pues casi todos los mexicanos hemos utilizado, de algún modo, los servicios de una gasolinera.

Pemex es la única empresa facultada para realizar la exploración, extracción, procesamiento y venta de primera mano de los hidrocarburos extraídos del petróleo (lo anterior en seguimiento a lo dispuesto en el artículo 27 constitucional, que define las reglas de cómo habrán de explotarse los recursos naturales de nuestro país).

Parte fundamental del proceso para que la gasolina llegue a su automóvil es el trabajo hecho por Pemex Refinación, uno de los cuatro organismos a través de los cuales opera la paraestatal (los otros son Pemex Exploración y Producción, Pemex Gas y Petroquímicas Básica, y Pemex Petroquímica).

Para abastecer de combustibles al mercado nacional, Pemex Refinación cuenta con una amplia red de producción y distribución constituida por 6 refinerías (que tienen una capacidad de procesamiento de 1.5 millones de barriles por día), 77 terminales de almacenamiento y distribución, y cinco Gerencias Comerciales de Zona. Pero no toda la gasolina que consumen los automovilistas mexicanos es obtenida por Pemex: nuestro país importa un porcentaje de ella.

De modo somero, ya que se trata de un proceso largo y laborioso, podemos decir que los combustibles son obtenidos en las refinerías, para después, a través de





una extensa red de ductos, ser depositados en las terminales de almacenamiento de donde son distribuidos a todas las estaciones de servicio o gasolineras de nuestro país, que son el brazo comercial más importante de Pemex Refinación y tienen el contacto directo con los consumidores.

La evaluación de un proyecto de inversión de la GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V., tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver la necesidad de los conductores de automóviles en forma eficiente, segura y rentable.

La toma de la decisión de invertir en determinado proyecto siempre debe recaer en grupos multidisciplinarios que cuenten con la mayor cantidad de información posible, por tanto, los criterios y evaluación son la parte fundamental de toda evaluación de proyectos.

El emprender un proyecto, el emprender nuestra propia empresa comienza con las habilidades y actitudes personales. Para lograr el éxito como empresario, se requiere fomentar una cultura empresarial que no se nace con ella, sino que se adquiere por medio de hábitos y habilidades que conociendo y sabiendo utilizar, pueden ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de la Empresa.

El proyecto de vida da la pauta para el proyecto de empresa, fusionando las habilidades personales y empresariales en un solo proyecto para lograr desarrollar una empresa con futuro.

Para crear una empresa se requiere de cierta metodología: gestar, planear, implantar y operar la empresa. El resultado final se obtendrá del esfuerzo que pongamos en el desarrollo de nuestra empresa. Todas las empresas, pequeñas o grandes, han comenzado con la idea de alguien. Lo que nos diferencia de una gran empresa es la planeación y el trabajo que desempeñemos. Recordemos que una empresa es a largo plazo y será nuestro estilo de vida de hoy en adelante.

La misión de todas las empresas de nuestro grupo es participar en los procesos de desarrollo del país, mediante la generación de empleo y bienestar a través de la promoción de actividades innovadoras en los sectores industriales, agrícola, comercial y otros relacionados, proporcionando un manejo racional de los recursos que conduzcan a una retribución justa para nuestros accionistas, colaboradores y para la sociedad en general.

### **Problemática.**

Actualmente, existen en todo el país **7,500** gasolineras, las cuales se consideran pocas para las necesidades del creciente parque vehicular nacional. En México, por cada mil automóviles hay 0.70 Estaciones de Servicio para combustibles, es decir, menos de una gasolinera por cada millar.



## **Justificación.**

La utilidad de este proyecto de inversión, es una actividad encaminada para la obtención de un documento que contenga en forma clara y concisa la manera de planear negocios hacia el mercado mexicano en la compra-venta de combustibles, en el cual contemple conceptos, reglamentos y normatividad en general para adquirir una Franquicia de Pemex Refinación.

Los beneficios del presente estudio serán para los futuros empresarios-gasolineros, porque podrán conocer si sus empresas serán competitivas o no y como pueden serlo, conocer sus fortalezas y debilidades para enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades, para con esto, realizar un proceso de venta de combustibles exitoso.

## **Hipótesis**

Implementar La Gasolinera "Zorcua", S.A. de C.V., a bordo de la carretera de la colonia Santa María de Guido y la localidad Jesús del Monte, Michoacán, es un negocio rentable, financieramente estructurada con capital propio y ajeno.

## **Objetivo General.**

Demostrar la viabilidad técnica y económica del plan de negocio de la **GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.**

## **Objetivos Específicos.**

- 1.- Participar en los procesos de desarrollo económico en Morelia, Michoacán, mediante la generación de fuentes de empleo.
- 2.- Proporcionar un manejo racional de los recursos que conduzcan a una retribución justa para los accionistas e instituciones financieras.
- 3.- Diseñar estrategias que permitan una mayor penetración en el mercado y posicionamiento a largo plazo, a través de una constante actualización de datos con relación al nivel de ingreso de los compradores de gasolina, costumbres y características en general.
- 4.- Implementar mecanismos de capacitación y desarrollo que favorezcan el óptimo desempeño del potencial humano, que permitan corresponder a las



exigencias del mercado consumidor de combustibles y mejorar la calidad del servicio.

## 1. SISTEMAS DE NEGOCIOS

El estudio de los negocios es interminable. Los altos ejecutivos nunca dejan de estudiarlos a fin de descubrir nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.

### 1.1 ¿Por qué estudiar los negocios?

El estudio de los negocios es importante para conocer los principios básicos de los negocios. Esto es cierto si planea trabajar en una empresa lucrativa. Las empresas no lucrativas ofrecen servicios sociales y no pretenden obtener ganancias. Sin embargo, para ser eficiente deben operar como cualquier otra compañía.

La primera razón para estudiar los negocios es la de adquirir información acerca de las diversas oportunidades de carreras profesionales. La mayoría de los empleos se ubican en las empresas privadas, pero también muchos organismos gubernamentales y empresas no lucrativas ofrecen puestos interesantes.

Algunas carreras se basan en las habilidades para el trato con la gente y otras en habilidades técnicas. Mediante el estudio de los negocios, aprenderá sobre qué habilidades se basan muy diversas carreras profesionales. Un contador, por ejemplo, debe ser apto para la captación de los detalles y gustar de los números. Un vendedor debe disfrutar las relaciones con la gente. Es muy común que, aparte de sus conocimientos de ingeniería, un gerente de producción deba dominar también el campo de los negocios.

Una segunda razón para estudiar los negocios es la de comprender el papel de los empleados. Muchos estudiantes prefieren trabajar en una compañía en lugar de crear su propia empresa. Si dispone de información amplia sobre la naturaleza de los negocios, tendrá una visión más clara del lugar que puede ocupar en la operación general. Estará al tanto de los beneficios que le aguardan y de los conocimientos que necesita para progresar en la carrera que haya elegido.

El privilegio de ser dueño de una empresa está al alcance de quienes están dispuestos a hacer algunos sacrificios. Uno de los primeros requisitos para abrir una nueva empresa consiste en obtener financiamiento. Los bancos y otras instituciones financieras exigen la presentación de un sólido plan de negocios antes de otorgar créditos. La persona que tenga conocimientos acerca de los negocios podrá crear un plan excelente.

Por lo general, el propietario de una pequeña empresa no puede permitirse la contratación de especialistas como contadores, gerentes de recursos humanos o



investigadores de mercado de tiempo completo. Es el propio dueño quien debe ejercer estas funciones. El conocimiento acerca de los negocios le ayudará a desempeñarlas correctamente. Asimismo, una persona con habilidades desarrolladas para los negocios tiene más probabilidades de triunfar como dueño de una empresa.

## 1.2. ¿Qué es un plan de negocios?

Un plan de negocios es una propuesta técnico-económica para la solución de una necesidad presente o futura, aprovechando los recursos disponibles ahora o en el futuro.

El plan también es conocido con otros nombres que implican una inversión y un rendimiento:

- Proyecto de inversión
- Estudio de viabilidad
- Plan de inversión
- Análisis de compra-fabricación
- Plan de reingeniería.

Hay cuatro estudios fundamentales con los que se puede describir cualquier idea de inversión:

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio financiero
- Estudio de organización.

Cada uno de estos estudios tiene capítulos que, basándose en premisas, y haciendo proyecciones, describen la planeación completa de todo su proyecto.

En ocasiones no es necesario realizar todos los estudios por ejemplo, algunas empresas tienen un área de mercadotecnia que realiza exclusivamente un estudio de mercado sin entrar a aspectos técnicos, estos serán analizados por el área de ingeniería, en este caso cada área realizará una "parte" del proyecto de acuerdo a su especialidad.

En estos casos, sin embargo, es importante no perder de vista que un proyecto tiene muchos aspectos complementarios.

## 1.3. Cómo estudiar los negocios

Se puede estudiar los negocios ya sea formal o informalmente. Trabajar en una industria; leer libros, revistas y periódicos, y abordar el tema de los negocios en conversaciones con otras personas pueden ser las vías mediante las que adquiera buenos conocimientos sobre los negocios. En particular, este estudio informal de los negocios puede ayudarle a tomar decisiones correctas como consumidor, trabajador y ciudadano.



El estudio formal de los negocios puede adoptar muchas formas. La más común son los cursos profesionales, ofrecidos ya sea por una vocacional o una universidad, instituciones que otorgan desde títulos técnicos (como las vocacionales, con programas de dos años de duración) hasta títulos de licenciatura (como en las escuelas y facultades especializadas, cuyos programas de estudio se prolongan durante cuatro años), de maestría y de doctorado. En muchas de las escuelas en las que se ofrecen cursos relacionados con los negocios, los estudios formales se combinan con experiencias de trabajo bajo la forma de programas cooperativos y prácticas de internado a fin de cerrar el abismo que suele separar a la teoría en el salón de clases de las realidades del mundo de los negocios.

## **2. LA NATURALEZA DE LOS NEGOCIOS**

El término negocios significa diferentes cosas para diferentes personas. Para algunos, alude a las grandes compañías y sus actividades; para otros, a las pequeñas empresas de propiedad familiar, y para otros más quiere decir empleos. Sin embargo, en un sentido más amplio negocios es el proceso económico mediante el cual se reúnen y utilizan recursos productivos (insumos básicos) para generar bienes y servicios (productos básicos) que puedan satisfacer las necesidades y deseos de la sociedad.

### ***La naturaleza de los sistemas económicos***

Un Sistema económico es un conjunto básico de las reglas usadas para asignar los recursos de la sociedad para satisfacer las necesidades de los ciudadanos. El vínculo entre la economía y la sociedad es crucial; todo sistema económico de una nación está formado por sus políticas y sus valores sociales. Aun pensado que cada nación tiene una forma única de distribuir los recursos, todos los sistemas económicos tienen ciertas características en común y pueden ser medidos en formas semejantes.

### **2.1. Los factores de producción**

Los recursos de una sociedad son denominados por los economistas como los factores de la producción. Un primer factor de la producción, los recursos naturales, incluye las cosas que se utilizan en su estado natural, tales como la tierra, los bosques, los minerales y el agua. El segundo factor, el trabajo, consiste de los recursos humanos usados para producir los bienes y servicios. El tercer factor de la producción es el capital, el cual incluye los elementos físicos, elaborados por el hombre, que pueden ser utilizados para producir los bienes y servicios, tales como las computadoras, los robots, las máquinas, las herramientas y los edificios. (También se escucha a los hombres de negocios referirse al capital como la cantidad de dinero invertido en una empresa o la cantidad de dinero disponible para invertir.)



Un cuarto factor de la producción es la habilidad empresarial. Los empresarios son personas como, que desarrollan formas para utilizar los otros factores de la producción más eficientemente. Ellos adquieren los materiales, emplean trabajadores e invierten en bienes de capital. En algunas sociedades los empresarios arriesgan el perder solamente su reputación o sus posiciones si fracasan. En México, los empresarios también se arriesgan a perder sus recursos personales. Por otra parte, los empresarios mexicanos cosechan los beneficios si tienen éxito, lo cual les motiva a arriesgarse en intentar algo nuevo.

Cada vez más, el éxito de los negocios descansa en su productividad, en cuán eficientemente una compañía puede usar los factores de la producción a su disposición. La productividad está dirigida a todos los niveles de una organización y a todas las funciones de la empresa.

## 2.2. Los tipos de sistemas económicos

Independientemente de cómo operan en forma exacta, todos los sistemas económicos deben tratar con las mismas preguntas básicas: ¿Cómo pueden usarse los limitados recursos económicos para satisfacer las necesidades de la sociedad? ¿Qué bienes y servicios deben ser producidos? ¿Quién debe producirlos? ¿Cómo deben ser distribuidos entre la población estos bienes y servicios? Tales preguntas son encaradas en forma diferente por los tres principales sistemas económicos:

- a) Capitalismo
- b) Comunismo
- c) Socialismo

La mejor forma para distinguir entre estos sistemas es en términos de la libertad que les dan a los individuos para poseer los factores de la producción y para perseguir sus propios intereses económicos.

### 2.2.1. El capitalismo

El sistema económico de México es el capitalismo, el cual permite un alto grado de libertad individual. El capitalismo tiene sus orígenes filosóficos en los filósofos del siglo XVIII tales como Adam Smith, quien desarrolló la teoría del capitalismo puro. En la economía capitalista ideal, todas las decisiones de producción y asignación de recursos son hechas por los tenedores privados de la propiedad o del dinero. El mercado mismo sirve como un mecanismo de autocorrección, una "mano invisible", para asegurar la producción de los bienes que la sociedad necesita en las cantidades que necesita, sin que alguien expida un orden<sup>1</sup>. En la realidad, no obstante, el gobierno debe intervenir algunas veces. Debido a que el

<sup>1</sup> Robert L. Heilbroner y Lester C. Thurow, *Economcs Explained*, edición actualizada (New York; Simmon & Schuster, 1987, 27.



gobierno puede usar su poder para afectar los precios y los salarios o para cambiar la forma en que los recursos son asignados, el sistema económico de México puede ser llamado capitalismo mixto por sistema de economía mixta.

Las economías capitalista como éstas operan bajo un sistema de libre mercado. Así, a menudo son llamadas economías de mercado. En esencia, el tener un sistema de libre mercado significa que si se tiene algo que vender, sean éstas las partes de un tractor o alguna asesoría sobre inversión, se es libre para cobrar cualquier precio que se desee y vender a alguien que desee pagar ese precio. De manera similar, como un consumidor, se es libre de comprar lo que se desea y se puede obtener de quien se elija. La naturaleza de los negocios conducidos en un sistema económico tal es llamada libre empresa.

Los economistas distinguen cuatro tipos de competencia en el capitalismo: la competencia perfecta (pura), el monopolio, la competencia monopólica y el oligopolio.

### *Competencia perfecta*

Cuatro factores definen a la competencia perfecta (pura)

- La presencia en el mercado de un gran número de pequeñas compañías.
- La venta por parte de estas compañías de productos similares; es decir, que el producto de cada compañía es muy parecido a los productos que venden las demás compañías en el mercado.
- La posesión por parte de los compradores y los vendedores existentes en el mercado de la información adecuada acerca de precios, fuentes de abastecimientos, etcétera.
- La facilidad para iniciar un nuevo negocio o clausurar uno ya existente.

En un mercado perfectamente competitivo, las compañías venden sus productos a precios determinados exclusivamente por fuerzas que escapan a su control. Puesto que los productos son muy semejantes entre sí y dado que cada compañía contribuye únicamente con un monto reducido de la cantidad total provista por la industria, el precio es determinado por la oferta y la demanda.

#### **2.2.1.1. Monopolio**

En el otro extremo del espectro se halla el monopolio puro, la estructura de mercado en la que una sola compañía realiza todas las ventas de la industria. A esta estructura la caracterizan las barreras de acceso, factores que impiden que nuevas compañías compitan en condiciones de igualdad con la compañía existente. Tales barreras suelen ser condicionamientos técnicos o legales.

Los servicios públicos de suministro de gas, agua y electricidad son monopolios puros. Algunos monopolios son obra del gobierno, casos en los que éste prohíbe expresamente la competencia.



### **2.2.1.2. Competencia monopólica**

Tres características definen a la estructura de mercado conocida como competencia monopólica:

- La presencia en el mercado de numerosas compañías.
- El ofrecimiento por parte de estas compañías de productos que pueden sustituirse entre sí pero que en esencia son diferentes.
- La relativa facilidad para entrar al mercado.

Bajo la competencia monopólica, las compañías toman ventaja de la diferenciación de los productos, se sirven de la publicidad para distinguir sus productos de todos los demás. Tales distinciones pueden ser significativas o superficiales.

Las compañías insertas en una competencia monopólica tienen un control mayor sobre los precios que las que se desenvuelven en la competencia perfecta, ya que los consumidores no consideran a los productos como exactamente iguales. Sin embargo, las compañías deben demostrar la efectiva existencia de diferencias en sus productos a fin de justificar sus precios ante los clientes.

### **2.2.1.3. Oligopolio**

El oligopolio posee dos características: es un mercado en el que unas cuantas compañías generan la mayor parte o la totalidad de la producción y en el que grandes requerimientos de capital u otros factores limitan el número de compañías.

Dado que en los oligopolios existen muy pocas compañías, lo que una haga tiene importantes consecuencias en las demás. Es por ello que en un oligopolio las compañías se vigilan rigurosamente en lo que se refiere a nuevas tecnologías, cambios e innovaciones en el producto, campañas promocionales, políticas de precios, producción, etc. En ocasiones llegan al extremo de coordinar la fijación de sus precios y sus decisiones de producción, lo cual es ilegal. En los oligopolios se dan muchos casos de procesos antimonopolio, sostenidos en las leyes que controlan las conductas anticompetitivas.

### **2.2.2. El comunismo**

El sistema que permite a los individuos el menor grado de libertad económica es el comunismo, el cual está caracterizado por:

- a) la propiedad estatal de los factores de la producción
- b) la asignación planeada de los recursos.

El segundo carácter es tan importante en estas economías que con frecuencia son llamadas economías planificadas. En una economía planificada, la igualdad





social es una meta principal y la empresa privada es considerada generalmente como desperdiciadora y explotadora. Las economías planificadas existen en países tales como Corea del Norte y Cuba.

El comunismo le ha mostrado al mundo lo que pueden lograr la centralización de la planificación económica y la falta de responsabilidad. En ese sistema, la escasez, las mercancías de mala calidad, las largas colas, los empleados rudos o ineficientes y los malos o inexistentes servicios se han convertido en la norma.

### **2.2.3. El socialismo**

El tercer tipo principal de sistema económico es el socialismo, el cual se encuentra entre el capitalismo y el comunismo en cuanto al grado de libertad económica que permite. Como el comunismo, el socialismo involucra un grado relativamente alto de planeación del gobierno y alguna propiedad gubernamental sobre la tierra y los recursos de capital. A diferencia del comunismo, el involucramiento del gobierno está limitado a las industrias consideradas vitales para el beneficio común, tales como el transporte, los servicios públicos, la medicina, el acero y las comunicaciones. En estas industrias, el gobierno posee o controla todas las instalaciones y determina qué será producido y cómo será distribuido el producto. La propiedad privada es permitida en las industrias que no son consideradas vitales, y tanto a los negocios como a los individuos se les permite beneficiarse de sus propios esfuerzos. De cualquier forma, los impuestos son altos en los estados socialistas debido a que el gobierno absorbe el costo del cuidado médico, la educación, la vivienda subsidiada y otros servicios sociales.

## **3. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS POR SECTOR INDUSTRIAL**

La mayoría de las compañías pueden clasificarse por sector económico:

**Las empresas de servicios** incluyen el comercio mayorista y minorista, finanzas y seguros, transporte y servicios públicos y otros servicios, como los servicios bancarios que presta una empresa como Chemical Banck.

**Las empresas de producción de bienes** (sector industrial) incluyen la manufactura, la construcción y la minería.

**Las empresas del sector agropecuario** comprenden a las que se dedican a la agricultura, la ganadería, la pesca

### *Crecimiento del sector servicio*

Las ocupaciones de servicios representan actualmente alrededor del 60% del ingreso nacional de México. El sector servicios ha creado más de 84 millones de empleos a partir de 1960. Muchos de estos nuevos empleos recayeron en mujeres y en quienes apenas se integraban a la fuerza de trabajo. La mayoría de los nuevos empleos creados en México para fines de siglo corresponderá a los servicios, aunque uno de los reclamos más frecuente contra estos empleos de servicios es que no son tan redituables como los empleos en la manufactura ni



ofrecen tantas posibilidades para el desarrollo personal o profesional. Las empresas de servicios emplean hoy en día a alrededor del 51% de los aproximadamente 24 millones de personas que trabajan en México. Los empleos en la manufactura componen casi un 23% de la población ocupada, mientras que la agricultura emplea a un 27% de la totalidad de los trabajadores.

#### 4. LA PEQUEÑA EMPRESA

Las pequeñas empresas son elemento importante de la economía nacional. Sin embargo, determinar simplemente cuán importantes son resulta en extremo difícil, debido en parte a que no existe una fuente de información confiable sobre pequeñas empresas y en parte también a que pequeñas es un término relativo. Una compañía manufacturera con 500 empleados podría ser considerada pequeña si compite con compañías mucho más grandes, pero una tienda minorista con 50 empleados podría ser clasificada como grande en comparación con sus competidores.

Las pequeñas empresas son de dos tipos: aproximadamente del 80 al 90 por ciento de ellas son operaciones modestas con escasos potencial de crecimiento. El consultor que se emplea a sí mismo y que trabaja medio tiempo en la oficina instalada en su casa, el florista de la esquina y la pizzería de la colonia corresponden a la categoría de empresas de estilo de vida, organizaciones formadas a partir de las necesidades personales y financieras de un individuo o familia.<sup>2</sup>

Las raíces de la pequeña empresa en México son muy profundas. Tradicionalmente han existido personas con pequeñas empresas: el agricultor familiar, el tendero, el artesano. Las sucesivas generaciones han continuado esa tradición, estableciendo restaurantes y lavanderías, conduciendo taxis y abriendo puestos de periódicos y pastelerías. Estas pequeñas empresas son la piedra angular del sistema económico mexicano.

#### 5. TRÁMITES LEGALES Y FORMAS DE CONSTITUIR UNA MICROEMPRESA

Es conveniente tomar en cuenta que todo negocio o empresa, tiene su derecho fundamental para instalarse y operar, derivado de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que es la máxima norma del país, Art. 5º.

Una vez delimitado el campo de quienes son considerados como personas o particulares, pasamos a señalar que existen en nuestro país dos posibilidades para registrar una o varias empresas o comercios en los términos previstos en nuestros ordenamientos legales vigentes, el primero sería como persona física, y el segundo como personal moral.

---

<sup>2</sup> Rod Riggs, "Getting Business off the Ground Is Not a Small Job", San Diego Union, 31 de mayo de 1994, CI.



**Persona Física.** Se entiende como aquel ciudadano que bajo su nombre y responsabilidad personales realiza actividades comerciales o empresariales.

Elementos distintivos

- ❖ Domicilio oficial
- ❖ Identificación personal
- ❖ Registro Federal de Contribuyentes  
Régimen fiscal:
  - a) Régimen de Pequeños Contribuyentes
  - b) Régimen Intermedio
  - c) Régimen General

**Persona Moral.** Es la asociación uno o más ciudadanos que bajo el amparo de alguna modalidad mercantil realiza actividades comerciales o empresariales.

Elementos distintivos

- ❖ Domicilio oficial
- ❖ Cláusula en el Acta constitutiva o Poder Notarial
- ❖ Registro Federal de Contribuyentes  
Régimen fiscal:
  - a) Régimen Intermedio
  - b) Régimen General
  - c) Régimen General

La constitución de una persona moral en nuestro país, se encuentra prevista y regulada a través de la Ley General de Sociedades Mercantiles:

**Artículo 1º.** Esta ley reconoce las siguientes especies de sociedades mercantiles.

- I. **Sociedad en Nombre Colectivo;**
- II. **Sociedad en Comandita Simple;**
- III. **Sociedad de Responsabilidad Limitada;**
- IV. **Sociedad Anónima;**
- V. **Sociedad en Comandita por Acciones, y**
- VI. **Sociedad Cooperativa.**

Cualquiera de las sociedades a que se refieren las fracciones I a V de este artículo podrán constituirse como sociedad de capital variable, observándose entonces las disposiciones del capítulo VIII de esta ley.

Las características de cada una, en general, son las siguientes:

**Sociedad de Nombre Colectivo:** Es aquella que existe bajo una razón social y en ella todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales. La razón social se formará con el



nombre de uno o más socios, y cuando en ella no figuren los de todos, se le añadirán las palabras y compañía u otra equivalentes.

El contrato social no podrá modificarse sino por el consentimiento unánime de los socios, a menos que en el mismo se pacte que pueda acordarse la modificación por la mayoría de ellos. En este caso la minoría tendrá el derecho de separarse de la sociedad. Los socios, ni por cuenta propia, ni por ajena podrán dedicarse a negocios del mismo genero de lo que constituyen el objeto de la sociedad, ni formar parte de sociedades que los realicen, salvo con el consentimiento de los demás socios.

**Sociedad en Comandita Simple:** Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

La razón social se formara con los nombres de uno o más comanditados, seguidos de las palabras y compañía u otros equivalentes, cuando en ella no figuren los todos. A la razón social se agregarán siempre las palabras Sociedad en Comandita o su abreviatura S. En C. El socio o socios comanditarios no pueden ejercer acto alguno de administración, ni aun con el carácter de apoderados de los administradores.

**Sociedad de Responsabilidad Limitada.** Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, ala orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la Ley General de Sociedades Mercantiles. La Sociedad de Responsabilidad Limitada existirá bajo una denominación o bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios. La denominación o la razón social irá inmediatamente seguida de las palabras Sociedad de Responsabilidad Limitada o de su abreviatura S. De R.L.

Una Sociedad de Responsabilidad Limitada tendrá más de cincuenta socios. El capital social nunca será inferior a tres mil pesos; se dividirá en partes sociales que podrán ser de valor y categoría desiguales, pero que en todo caso serán de mil pesos o de múltiplo de esta cantidad. La administración de las sociedades de responsabilidad limitada estará a cargo de uno o más gerentes, que podrán ser socios o personas extrañas a la sociedad, designados temporalmente o por tiempo indeterminado.

**Sociedad Anónima.** Sociedad Anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. La denominación se formará libremente, pero será distinta de la de cualquier otra sociedad y al emplearse irá siempre seguida de las palabras Sociedad Anónima o de su abreviatura S.A. Para proceder a la constitución de una Sociedad Anónima se requiere:



- I. Que haya dos socios como mínimo, y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos;
- II. Que el capital social no sea menor de cincuenta mil pesos y que este íntegramente suscrito;
- III. Que exhiba en dinero efectivo, cuando menos el veinte por ciento del valor de cada acción pagadera en numerario, y
- IV. Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse, en todo o en parte, con bienes distintos del numerario.

**Sociedad en Comandita por Acciones.** Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones. La sociedad en comandita por acciones se registrará por las reglas relativas a la Sociedad Anónima, salvo los casos previstos en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

La sociedad en Comandita por Acciones podrá existir bajo una razón social, que se formará con los nombres de uno o más comanditados seguidos de las palabras y Compañía u otros equivalentes, cuando en ellas no figuren los de todos. A la razón social o a la denominación, en su caso, se agregarán las palabras Sociedad en Comandita por Acciones, o su abreviatura S. en C. Por A.

**Sociedad Cooperativa.** Esta es una forma de organización social integrada por lo menos con 5 personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales o colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución, y consumo de bienes y servicios.

Poseen libertad de asociación y retiro voluntario de los socios, una administración democrática en la que cada socio tiene un voto, los rendimientos se distribuyen proporcionalmente a la participación de los socios y existirá el fomento a la educación cooperativa y de economía solidaria, existirá igualdad plena de cada socio.

Sólo las Sociedades Cooperativas no podrán participar con la modalidad denominada Capital Variable. En esta figura jurídica el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones. A la razón social o denominación propia del tipo de sociedad, se añadirán siempre las palabras de capital variable. En la Sociedad Anónima, en la de Responsabilidad Limitada y en la Comandita por Acciones, se indicará un capital mínimo.

Trámites legales:



Persona Física	Persona Moral
Permiso de descarga de aguas residuales, ante el organismo operador estatal o municipal.	Permiso de descarga de aguas residuales, ante el organismo operador estatal o municipal.
Realizar en su caso, un estudio preventivo o manifestación de impacto ambiental ante la Secretaría de Medio Ambiente o el ayuntamiento.	Realizar en su caso, un estudio preventivo o manifestación de impacto ambiental ante la Secretaría de Medio Ambiente o el ayuntamiento.
Licencia de Anuncio ante el ayuntamiento.	Licencia de Anuncio ante el ayuntamiento.
En su caso, Licencia para usar recipientes sujetos a presión y generadores de vapor ante Protección Civil y la STyPS.	En su caso, Licencia para usar recipientes sujetos a presión y generadores de vapor ante Protección Civil y la STyPS.
Aviso de Información Estadística ante el INEGI.	Aviso de Información Estadística ante el INEGI.
Alta al Sistema de Información Empresarial Mexicano.	Alta al Sistema de Información Empresarial Mexicano.

## 6. FORMAR UNA EMPRESA

Supongamos que se decide integrarse a las filas de los propietarios de empresas. ¿Qué posibilidades de éxito se tiene?. Hay estadísticas poco alentadoras sobre el número de nuevas empresas que fracasan. De acuerdo con ciertos informes, sus posibilidades de éxito son sólo de una entre tres; otros aseguran que las posibilidades en este campo son todavía más reducidas, pues, según ellos, el 85% del total de nuevas empresas fracasan en un término de 10 años.

### 6.1. Hallar una oportunidad

Si decide correr el riesgo, hay tres formas de montar una empresa propia: comenzar desde cero. Comprar una operación en funciones u obtener una franquicia. Comenzar de cero es la ruta más común, pero quizá también la más difícil. Quienes tienen éxito en esta vía lo deben a su experiencia, que les permite reducir riesgos. Comienzan por algo que saben hacer y capitalizan su red de contactos profesionales e industriales.



Pero no todos los empresarios en pequeño comienzan teniendo tanta experiencia. Muchos se inician con una experiencia menor pero con una idea innovadora o con un mejor método para hacer algo que ya hacen otras compañías.

Otra opción es comprar una empresa en funciones. Este método tiende a reducir los riesgos, siempre y cuando la compañía sea cuidadosamente analizada, por supuesto. Cuando se compra una empresa, se adquiere con ella un producto o servicio conocido y un sistema para elaborarlo. No tiene que pasarse por el difícil periodo de hacerse de prestigio, establecer una clientela y contratar y capacitar empleados. El financiamiento de la empresa es en general más fácil; los prestamistas se sienten seguros gracias a los antecedentes y activos de la empresa ya en funciones.

La obtención de una franquicia es otra alternativa. El nombre, producto y sistema del franquiciante ya están establecidos, de manera que existe una base de la cual partir. Sin embargo, poseer una franquicia no es garantía de éxito. De acuerdo con un estudio, las posibilidades de éxito de una franquicia no son mejores que las de una compañía inicial.<sup>3</sup>

## 6.2. Desarrollo de un plan de negocios

Uno de los primeros pasos que deberá dar para la puesta en marcha de una nueva empresa es desarrollar un plan de negocios por escrito en el que explique lo que pretende hacer. Elaborar este plan le permitirá decidir cómo hacer realidad su idea; en caso de que necesite de financiamiento externo, le ayudará también a persuadir a prestamistas e inversionistas de que apoyen a su empresa. Su plan de negocios podrá ser relativamente informal si comienza a pequeña escala y con sus propios recursos económicos, pero al menos deberá contener el concepto básico de la empresa y la descripción de metas, objetivos y requerimientos de recursos específicos.

Aunque el plan de negocios cumple un propósito muy sencillo y directo, implica mucha reflexión. Antes de abrir las puertas de su empresa, deberá tomar decisiones importantes en cuanto al personal, comercialización, instalaciones, proveedores y distribución. Un plan formal que pueda ser útil para las negociaciones con los bancos o los inversionistas debe contener los siguientes puntos (no olvide que sus interlocutores desean información breve y concisa, no grandes tratados):<sup>4</sup>

a). - **Resumen ejecutivo.** Describe en una o dos páginas su producto o servicio y su potencial de mercado. Describa su compañía y los principios en los que está basada, destacando aquellos aspectos que

<sup>3</sup> J. Tol Broome, Jr., "How to Write a Business Plan", febrero de 1993, 29-30; Albert Richards, "The Ernest & Young Business Plan Guide", R & D Management, abril de 1995, 523; David Lanchner, "How Chitchat Became a Valuable Business Plan", Global Finance, febrero de 1995, 54-56; Marguerita Ashby-Berger, "My Business Plan-and What Really Happened", Small Business Forum, invierno 1994-1995, 24-35.

<sup>4</sup> Ronaleen R. Roha, "Raising Money For Your Small Business", Changing Times, mayo de 1990, 47.



distinguirán a su empresa de sus competidores. Sintetice sus proyecciones financieras y el rendimiento esperado de la inversión. Indique también cuánto dinero necesitará y con qué propósito.

**b). - Compañía e industria.** Ofrece todos los antecedentes posibles acerca del origen y estructura de su empresa y de las características de su ramo industrial.

**c). - Productos o servicios.** Hace una descripción completa pero concisa, deteniéndose en particular en los atributos peculiares de sus productos o servicios.

**d). - Mercado.** Proporciona información que persuada al inversionista de que usted conoce su mercado y es capaz de cumplir sus metas de ventas.

**e). - Estrategia de comercialización.** Ofrece proyecciones de ventas y participación de mercado, y describa una estrategia para la identificación y puesta en contacto con los clientes, la fijación de precios, el ofrecimiento de servicio a los clientes, la publicidad, etcétera.

**f). - Planes de diseño y desarrollo.** Si el producto requiere de diseño o desarrollo, describa la naturaleza y grado de lo que debe hacerse al respecto, incluyendo costos y posibles problemas.

**g). - Plan de operaciones.** Da información sobre las instalaciones, equipo y fuerza de trabajo que necesitará, incluyendo el perfil de directivos, consejeros y personal gerencial básico.

**h). - Programa general.** Muestra el desarrollo de la compañía en términos del cumplimiento de plazos para los aspectos principales de su plan de negocios.

**i). - Riesgos y problemas decisivos.** Identifica todos los factores negativos y expóngalos abiertamente.

**j). - Información financiera.** Incluye un presupuesto detallado de costos iniciales y de operación, así como proyecciones de ingresos, gastos y flujo de efectivo para los tres primeros años de la empresa.

Si bien un plan de negocios posee sentido desde un punto de vista teórico, es importante señalar que muchas empresas, e incluso muchas de las exitosas, carecen de un plan. Unas de las principales razones de esto es la falta de tiempo. La redacción de un plan de negocios tradicional puede implicar meses de trabajo, y muchos de los empresarios sencillamente no disponen de tiempo más que la dirección de sus compañías. Asimismo, se corre el riesgo de sobreanalizar una idea empresarial potencial y paralizarse en el punto de partida. Sin embargo, el hecho de que esas empresas carezcan de planes





formales por escrito no significa necesariamente que sus dueños no hayan dedicado mucho tiempo a la planeación y el análisis.

### 6.3. Obtención de financiamiento

Con su plan de negocios a la mano, usted puede iniciar la búsqueda de financiamiento. Las fuentes de fondos más comunes para las nuevas empresas se dividen en dos categorías básicas: deuda y capital. La deuda debe pagarse; el capital - fondos de capital obtenidos por la venta de títulos de propiedad de la compañía- no. Sin embargo, el capital le concede al inversionista una parte de la compañía propiedad de usted y la participación de las utilidades futuras. La mayoría de las empresas se financia con una combinación de deuda y capital.

Una vez iniciada la empresa, ésta tendrá una necesidad permanente de dinero. No se obtiene de un solo golpe todo el financiamiento que necesita. Aunque unas cuantas empresas dependen por completo para su crecimiento de los fondos que generan internamente, en su mayoría precisan de reiteradas transfusiones de fondos de prestamistas o inversionistas externos.

Supongamos que se inician las actividades como empresario. ¿Cuánto dinero se necesitará y a dónde deberá recurrir primero en busca de capital? La respuesta depende del tamaño y tipo de empresa que se desea iniciar. Las empresas de venta minorista y de servicios suelen requerir de menos efectivo inicial que las compañías manufactureras o las empresas de investigación y desarrollo de alta tecnología. Incluso los emprendedores que fundan compañías de alto crecimiento comienzan con un modesto fondo de capital. Disponer de este dinero no suele ser problemático. En la mayoría de los casos, son los propios fundadores quienes lo aportan.

#### 6.3.1. Préstamos bancarios y otras fuentes de deuda

La segunda fuente de fondos más común son los préstamos bancarios, aunque por lo general los bancos se resisten a apoyar a las nuevas empresas. En la mayoría de los casos los bancos esperan que usted aporte del 25 al 50 por ciento del dinero, además de que exigen tanto colateral como garantías personales que respalden al préstamo<sup>5</sup>. Además, por lo general cobran a las pequeñas empresas intereses relativamente altos, superiores en dos o tres puntos, o más, a la tasa preferencial a disposición de los grandes clientes corporativos. En periodos en los que las tasas de interés en general son altas, esta práctica puede imponer severas cargas a las pequeñas compañías. Conviene por lo tanto buscar la tasa más atractiva. Los bancos cuentan con criterios crediticios y objetivos empresariales distintos. Algunos favorecen a las pequeñas empresas y ofrecen atractivas tasas de interés o servicios especiales. No estaría de más presentar solicitudes simultáneas en dos bancos.

<sup>5</sup> Caryne Brown, "The Best Ways to Finance Your Business", BlackmEnterprise, junio de 1993, 270-278.



Si los bancos no conceden los créditos solicitados, se tiene la opción de recurrir a organismos oficiales especializados en apoyo empresarial. Por ejemplo, se podría recurrir a la banca de desarrollo, que cuenta con órganos especializados en diferentes actividades económicas. Otra opción para personas con recursos muy escasos y que desean iniciar una nueva empresa, podría ser los programas gubernamentales, como el llamado Empresas en Solidaridad, que busca apoyar proyectos para la creación de empresas en las zonas más marginadas del país.

### **6.3.2. Inversionistas privados**

Los individuos acaudalados representan una de las fuentes más promisorias de financiamiento de capital. No obstante, encontrar a un inversionista de este tipo puede resultar difícil. Bancos, contadores, intermediarios bursátiles, planificadores financieros y otros empresarios pueden por lo general ofrecer pistas al respecto.

### **6.3.3. Capitales de riesgo**

Además de buscar inversionistas privados, muchas empresas de alto crecimiento intentan llamar la atención de los capitalistas de riesgo, especialistas en inversión que reúnen fondos de capital para financiar empresas de riesgo con probabilidades de éxito. Los fondos de inversión disponibles para empresas de capital de riesgo proceden de sociedades anónimas, personas acaudaladas, fondos de pensiones y otros fondos de capital.

Los capitalistas de riesgo, o VCs (por venture capitalists, su denominación en inglés) como se les llama en los círculos empresariales, no simplemente prestan dinero a las pequeñas empresas como lo harían un banco. En realidad proporcionan capital a cambio de cierta participación en la propiedad, la cual alcanza un monto de hasta la mitad de las acciones o más. A menudo también participan en la dirección de la empresa. En condiciones normales, la firma de capital de riesgo compra parte de las acciones de la compañía a bajo precio que posteriormente, cuando la compañía procede a la cotización pública, el VC vende a un precio mucho mayor.

### **6.3.4. Programas gubernamentales estatales o municipales**

Con la intención de alentar su economía y generar empleos, un número creciente de gobiernos estatales y municipales han promovido programas en beneficio de las pequeñas empresas. Casi todas estas instancias proporcionan actualmente algún tipo de financiamiento para las pequeñas compañías y más de la mitad ofrecen fondos de capital de riesgo destinados a empresas tanto



iniciales como de investigación y desarrollo.<sup>6</sup> En México existen programas para desarrollo económico mediante la creación de empresas como fondos federales que se asignan incluso a nivel municipal.

Por otra parte, existen también programas en diversas instituciones de estudio superiores, diseñados para incrementar el número de emprendedores. Estos Programas, cuyo pionero fue el Tecnológico de Monterrey, permiten al estudiante universitario formar su propia empresa. Para ello, se le asesora en los aspectos más importantes (administrativos, fiscales, financieros, mercadológicos, etc.) para la creación de un negocio.

#### 6.4. Dirección de la empresa

Suponiendo que se obtiene el financiamiento adecuado para iniciar o comprar su propia empresa, su siguiente tarea es dirigirla. Tal vez deba trabajar 12 horas diarias una semana sí y la otra también.

##### *Planeación de las actividades de la empresa*

Se encontrará con muchos pequeños empresarios exitosos que afirman haber realizado muy escasa planeación formal, pero incluso los más intuitivos debieron tener alguna idea de lo que pretendían alcanzar y del modo como lo conseguirían. Antes de precipitarse al suministro de un producto, usted debe cerciorarse de la existencia de un mercado para él. Ni siquiera el trabajo más arduo puede hacer rentable una mala idea: una tienda de alimentos naturistas en un barrio consumidor de carne y papas o una guardería infantil en una colonia de jubilados estarían sin duda condenados al fracaso desde un principio.

También debe prever qué problemas se le presentarán y cómo los enfrentaría.

¿Qué hará si de pronto uno de sus proveedores interrumpe sus actividades?

¿Podría hacerse de otro proveedor rápidamente?

¿Qué ocurriría si el vecindario comienza a cambiar de súbito, incluso para bien?

El arribo de vecinos ricos podría provocar un aumento tan drástico en las rentas que usted se viera obligado a trasladar su empresa a otra parte. Asimismo, quizá junto con esos vecinos llegarían a la localidad feroces competidores.

¿Ha previsto una ubicación opcional para su negocio?

¿Qué ocurriría en caso de un inesperado cambio en la moda?

¿Podría pasar rápidamente de la producción de camisetas pintadas a mano a otro tipo de camisetas, por ejemplo?

##### *Mercadotecnia en nuevas empresas*

<sup>6</sup> Nancy Croft Baker, "Franchising into the 90's", Nation's Business, marzo de 1990, 61.



La mercadotecnia es especialmente importante para una nueva empresa, porque el éxito de la compañía depende en definitiva de la formación de una base de cliente. La mercadotecnia implica un buen número de actividades importantes, como el desarrollo del producto, fijación de precio, distribución y promoción.

En términos de desarrollo de productos, las pequeñas empresas suelen disfrutar de una ventaja sobre las grandes, ya que pueden reaccionar de manera más rápida. Si el día de mañana surgiera la demanda de pizzas de brócoli, un pequeño restaurante podría elaborarlas tan velozmente como "papá" pueda correr al supermercado en busca de los nuevos ingredientes y "mamá" pensar en la forma de integrarlos a la antigua receta familiar. Por el contrario, quizá una cadena no se enteraría de la nueva demanda durante meses, y después necesitaría de tiempo para estudiar el concepto, formular una nueva receta, pedir los ingredientes en grandes cantidades, enviarlos a cada establecimiento y todo lo demás.

En lo que respecta a los precios, sin embargo, tal vez las pequeñas compañías estén en desventajas frente a las grandes. A causa de su mayor volumen de actividades, las grandes empresas pueden gozar de menores costos por unidad y ofrecer por lo tanto precios más bajos. Para fijar precios al nivel óptimo usted tiene que analizar a su competencia, área, costos y requerimientos de utilidades. Una vez fijados los precios, debe mantenerse atento a cambios en las condiciones del mercado para no verse sorprendido por una escasa demanda de lo que ofrece ni por retribuciones mínimas a los riesgos que corre.

Elegir la ubicación ideal para su producto es otro problema. Para crear una red de distribución debe convencer a mayoristas o minoristas de ofrecer su producto.

#### *Vigilancia y control de las operaciones*

Además de comercializar su producto, usted debe desarrollar un sistema efectivo de registro para manejar la documentación de los clientes, la facturación, la información de producción e inventario, la información sobre el personal y las funciones contables básicas.

#### *Enfrentar los obstáculos legales*

Ninguna empresa opera en el vacío. Como todas las demás empresas, las nuevas empresas están sujetas a las presiones y requisitos del sistema legal y regulatorio de la sociedad. Si necesita de una marca registrada, una marca de compañía o una patente o si piensa constituir legalmente su empresa, precisará sin duda de asistencia legal. También muchas otras situaciones podrán requerir de la ayuda de un abogado.



De igual manera, tendrá que cumplir con las reglamentaciones gubernamentales, muchas de las cuales han sido elaboradas con la mente puesta en las grandes empresas, a pesar de lo cual se aplican también a las pequeñas. La eliminación de desechos peligrosos, por ejemplo, puede resultar difícil para pequeñas compañías, que por lo general carecen de instalaciones propias para el tratamiento de desechos. Las pequeñas empresas mexicanas enfrentan problemas para el cumplimiento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y la Protección al Ambiente, diseñada para garantizar que las instalaciones fabriles no produzcan contaminantes en exceso que puedan afectar negativamente al ambiente. Aunque las pequeñas empresas disponen de un plazo más amplio para la aplicación de esta ley que las grandes compañías, pueden verse obligadas a realizar costosas modificaciones en sus instalaciones, sin descartar la posibilidad de que tengan que cambiar su ubicación en forma definitiva.

## 7. LA ALTERNATIVA DE LAS FRANQUICIAS

Un método que permite evitar algunas de las penalidades directivas asociadas con la puesta en marcha de una empresa es el de invertir en una franquicia, sistema que permite utilizar la denominación comercial de una gran empresa y vender sus productos o servicios en un territorio específico. A cambio de este derecho, el franquiciatario (es decir, el dueño de la pequeña empresa) paga una cuota inicial (y a menudo también regalías mensuales) al franquiciante (la sociedad anónima).

Las franquicias son de tres tipos básicos.

**En una franquicia de productos**, el franquiciatario le paga a la compañía franquiciadora el derecho a vender bienes de una marca registrada, los que le son comprados al franquiciante y revendidos por el franquiciatario. Los distribuidores de automóviles y las gasolineras pertenecen a esta categoría.

**En una franquicia de manufactura**, como una planta embotelladora de refrescos, el franquiciatario es autorizado por la compañía matriz a elaborar y distribuir sus productos, sirviéndose para ellos de abastos que debe comprarle al franquiciante.

**Una franquicia de formato empresarial**, el franquiciatario adquiere el derecho a abrir un negocio con el nombre y modalidad de operación del franquiciante. Las cadenas de comida rápida son ejemplos de esta forma de franquiciamiento.

El franquiciamiento no es un fenómeno nuevo. Existe desde el siglo XIX, cuando compañías como Singer e International Harvester establecieron distribuidoras en todo el mundo. A principios de este siglo, Coca-Cola, General Motors y Metropolitan Life Insurance Company (entre otras) utilizaron franquicias para vender o distribuir sus productos. Sin embargo, la verdadera



explosión de las franquicias comenzó a fines de la década de los cincuentas, con la proliferación de hoteles y moteles como Holiday Inn y de establecimientos de comida rápida como Baskin-Robbins y Dunkin' Donuts.

En México también se han difundido ampliamente las franquicias; incluso por el número de empresas que operan bajo esta modalidad, nuestro país ocupa el octavo lugar en el mundo. Pero también es importante destacar que entre ellas no solamente se encuentran franquicias provenientes del extranjero. Varias empresas mexicanas han optado por crecer mediante franquicias. Por ejemplo, la cadena de servicios y productos ópticos Devlin, El surtidor del Hogar, mueblerías regiomontana, taquerías como Las Flautas y Taco Inn, han concedido ya algunas franquicias en territorio nacional. Pero también es posible encontrar franquicias mexicanas que han cruzado las fronteras nacionales, como El pollo Loco, Helados Holanda, Nutrisa y Bing. Debido al gran crecimiento que han tenido el número de franquicias en México, actualmente existen diversos apoyos. Bancomer, BNCL, Nacional Financiera y Bancomext proporcionan financiamiento. Por otra parte, las autoridades las promueven activamente por medio de la Dirección General del Comercio Interior y El Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

### 7.1. Ventajas de las franquicias

¿Por qué las franquicias son tan populares? De acuerdo con el presidente de la internacional Franchise Association, las franquicias ofrecen triples beneficios: "El franquiciante gana porque consolida los fundamentos de su compañía. El franquiciatario gana porque puede aprovechar el probado sistema empresarial del franquiciante. Y el público en general se beneficia de la consistencia del producto o servicio".<sup>7</sup>

Invertir en una franquicia también puede ser benéfico para el franquiciatario, porque el riesgo es razonablemente bajo. Cuando se invierte en una franquicia, se sabe que se participa en una empresa viable, de funcionamiento comprobado. Se goza asimismo de la ventaja del reconocimiento inmediato de la marca y de la publicidad masiva. Un establecimiento independiente de hamburguesas no podría permitirse una campaña nacional de publicidad por televisión, cosa que en cambio sí pueden hacer McDonald's, Burger King y Wendy's.

Además de ofrecerle a usted una fórmula probada, la compra de una franquicia le permite resolver uno de los mayores problemas de las pequeñas empresas: la falta de dinero. Los franquiciantes aplican a menudo varios métodos para cerciorarse de que el franquiciatario disponga de una sólida base financiera. En primer lugar, antes de aprobar a candidatos a franquiciatarios, el franquiciante elimina a aquellos cuyas finanzas presentan un estado

<sup>7</sup> Buck Brown, "Franchisers Now Offer Direct Financial Aid", Wall Street Journal, 6 de febrero de 1989, B1.



inaceptable; el franquiciante no cederá la franquicia si el solicitante con dinero suficiente para solventar los costos iniciales. (A diferencia de muchos propietarios independientes, el franquiciante cuenta con la experiencia adecuada para calcular los costos iniciales con todo realismo.) La inversión requerida varía desde unos cuantos miles de dólares hasta más de un millón, dependiendo de la franquicia de que se trate. La inversión inicial comprende servicios del franquiciante como estudios de ubicación del local, investigación de mercado, capacitación y asistencia técnica, así como los costos asociados a la construcción o arrendamiento de las instalaciones, la decoración del edificio, la compra de artículos básicos y la operación del negocio durante 6 a 12 meses.

## 7.2. Desventajas de las franquicias

A pesar de que las franquicias ofrecen muchas ventajas, no son el vehículo ideal para todas las personas. En primer término, poseer una franquicia no es garantía de enriquecimiento. Quizá sea la manera más segura de emprender un negocio, pero no necesariamente la menos costosa. Según ciertos analistas, comprar una franquicia cuesta de 10 a 30% más que abrir una empresa independiente.<sup>8</sup> Además, no todas las franquicias son operaciones altamente rentables. Hay franquiciatarios que apenas si consiguen sobrevivir.

Una de las variables financieras más significativa es el pago mensual, o de regalías, que debe hacerse al franquiciante. Las cuotas al respecto varían considerablemente, desde cero hasta 20% de las ventas. Elevadas regalías no son por ello negativas, si a cambio de ellas el franquiciatario dispone de asistencia permanente.

Otro inconveniente de las franquicias es que muchas de ellas conceden muy escasas independencia a sus operadores. Los franquiciantes pueden determinar prácticamente todos los aspectos de la empresa, incluyendo detalles como los uniformes de los empleados y el color de las paredes. Los franquiciatarios pueden verse obligados a comprarle al franquiciante, al precio que éste desee cobrar, los productos que venden. También es probable que los franquiciantes tomen importantes decisiones sin consultar a los franquiciatarios. En los últimos años, una cantidad creciente de franquiciatarios descontentos han presentado demandas o formado asociaciones con la intención de equilibrar esta balanza de poder.

## 8. EL PANORAMA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es necesaria en todo tipo de organizaciones. Es la fuerza que une todo en una empresa y pone todo en movimiento. La administración es la coordinación de los recursos de una organización (terrenos, mano de obra, capital e información) para lograr una meta. Una planta automotriz, el

<sup>8</sup> "United States of America", Microsoft Encarta. Copyright 1994 Microsoft Corporation. Copyright 1994 Funk & Wagnall's Corporation.



gobierno de una ciudad, un equipo de béisbol o un escritorio público; todos ellos requieren de la administración. Siempre que las personas trabajen reunidas para alcanzar una meta, alguien toma decisiones sobre qué harán, cuándo lo harán y qué recursos utilizarán.

### 8.1. Las habilidades administrativas

Cualquiera que sea el tipo o tamaño de la organización, los administradores emplean tres tipos de habilidades: técnicas, para las relaciones humanas y conceptuales. Debido a que los administradores cumplen sus tareas primordialmente mediante el trabajar con y a través de otros, todos los niveles de la administración necesitan habilidades para las relaciones humanas. Sin embargo la necesidad de habilidades técnicas y conceptuales varía de acuerdo con el nivel jerárquico.

Los altos directivos son los administradores del nivel superior que tienen el mayor poder y llevan la responsabilidad global de la empresa. Un ejemplo es el presidente o director de la empresa (Chief Executive Officer), quien establece las metas de la organización, hace los planes de largo plazo, establece las principales políticas y representa a la empresa en el mundo externo.

Un administrador de alto nivel (tal como un presidente) gasta mucho tiempo analizando información (digamos, sobre las tendencias de la industria y el clima económico) y tomando decisiones basadas en esa información.

Los gerentes medios (mandos medios) reportan a los administradores del nivel más alto. Los administradores de este nivel desarrollan los planes para implementar las metas generales establecidas por los altos directivos y coordinan el trabajo de los administradores de la primera línea. En el nivel medio están los gerentes de planta, los gerentes de la primera división, los gerentes de sucursal, así como otras posiciones semejantes.

La gerencia media apoya en el intercambio de información entre los altos directivos y los administradores de la primera línea. La planeación, la toma de decisiones y la solución de problemas son parte de los esfuerzos de los administradores medios para poner en práctica las directrices de la alta dirección y para enfrentar los problemas descubiertos por los administradores de la primera línea.

En el nivel de la jerarquía administrativa están los administradores de la primera línea (o administradores de supervisión). Estos administradores supervisan las labores de los trabajadores operativos y ponen en acción los planes desarrollados en los niveles superiores.

Un administrador de primera línea supervisa a y se comunica con los empleados que realizan el trabajo técnico de la organización. Dada su posición en la jerarquía, los administradores de la primera línea se apoyan más en las





habilidades técnicas y para las relaciones humanas que en las habilidades conceptuales.

### **8.1.1. Habilidades técnicas**

Una persona que sabe cómo operar una máquina, preparar un estado financiero, programar una computadora o jugar fútbol, tiene habilidades técnicas; o sea, tiene el conocimiento y la habilidad para realizar la mecánica de una tarea específica. Los administradores de la primera línea, como los supervisores de producción, a menudo dominan una habilidad técnica lo bastante bien como para entrenar a los trabajadores en sus tareas, al mismo tiempo que mantienen informados a los niveles superiores acerca de los problemas en los procesos de producción.

### **8.1.2. Habilidades para las relaciones humanas**

Todas las habilidades que se requieren para entender a otras personas, trabajar eficazmente con ellas y lograr que trabajen integradas como equipo son las habilidades para las relaciones humanas. Debido a que su principal tarea es que se hagan las cosas con y a través de las personas, los administradores necesitan habilidades en innumerables situaciones.

La comunicación, el intercambio de información, es una de las habilidades para las relaciones humanas que es necesaria para los administradores de todos los niveles. Por supuesto, la comunicación exitosa es una calle de doble circulación. Los administradores eficientes están siempre atentos a la forma en que las personas reaccionan a lo que se les dice, y escuchan cuidadosamente lo que éstas dicen.

Los administradores eficientes también saben cómo escoger los medios o canales de comunicación apropiados. Entienden que la elección de usar comunicación oral (conversación en persona, reuniones grupales, telefonemas, videoconferencias o videotapes) o comunicación escrita (cartas, memoranda, reportes o mensaje por correo electrónico), depende de la naturaleza del mensaje. Los mensajes complejos, no rutinarios, se comunican mejor en forma oral, debido a que el receptor puede recoger información importante mediante los movimientos corporales (expresión facial o movimiento de las manos) del emisor

#### *Comunicación oral*

El hablar y escuchar - comunicación ora- abarca una parte importante de un día de trabajo. Dentro de la empresa, en todos los niveles los administradores participan en juntas, presentaciones, conferencias, y charlas con empleados de todos los niveles para obtener información actualizada sobre asuntos clave.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Gary A. Yukl Leadership in Organizations, 2ª. Ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, (1989), 58.



Fuera de la empresa, las pláticas de ventas, entrevistas, discursos y conferencias de prensa, requieren que los administradores utilicen la comunicación oral para alcanzar los objetivos de la empresa.

### *Comunicación escrita*

La comunicación escrita es una buena opción para los mensajes simples y rutinarios, así como para los pasajeros y los más complejos. Dentro de cualquier organización circulan constantemente memoranda, reportes de avances, descripciones de puestos y otros mensajes escritos. Las metas, planes y resultados de una compañía se registran en forma de resúmenes de las juntas, estados financieros e innumerables documentos. Simultáneamente, la comunicación escrita es esencial para presentar a una organización ante el mundo externo. Las cartas, los reportes anuales, los folletos de venta y el material publicitario juegan en conjunto un papel importante para darle forma a la imagen pública de la empresa.

### **8.1.3. Habilidades conceptuales**

Los administradores necesitan habilidades conceptuales para visualizar a la organización como un todo y entender las relaciones entre sus partes. Los administradores como Bill Gates de Microsoft usan sus habilidades conceptuales para obtener perspectivas, adquirir y analizar información, ver las conexiones, descubrir problemas y oportunidades, alcanzar conclusiones, formular planes y tomar decisiones.

Los administradores toman decisiones bajo cuatro condiciones posibles:

**(1) Toman decisiones con certidumbre** cuando tienen toda la información necesaria y sienten seguridad sobre el éxito de sus decisiones.

**(2) Toman decisiones con algún grado de riesgo** cuando tienen buena información pero no es toda la que se requiere, de modo que sus decisiones tienen mayores posibilidades de fracaso.

**(3) Toman decisiones con incertidumbre** cuando cuentan con información incompleta, teniendo que efectuar suposiciones que pueden ser erróneas.

**(4) Cuando los administradores no tienen los objetivos claros**, las opciones no están bien definidas o la información es poca o no la hay, la posibilidad de que sus decisiones fracasen es la más grande, de modo que toman decisiones con ambigüedad (la conclusión más difícil y riesgosa para la toma de decisiones).



## 9. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para llevar a cabo la administración con un enfoque científico es necesario aplicar el proceso administrativo, en todas las actividades que han de desarrollarse dentro de la empresa, desde su inicio hasta el final.

El proceso administrativo es: Un proceso metodológico que implica una serie de actividades que llevara a una mejor consecución de los objetivos, en un periodo más corto y con una mayor productividad.

El proceso administrativo se dice que es tridimensional, porque sus elementos: planeación, organización, integración, dirección y control son aplicables a todas las funciones del organismo en todos sus niveles.

Por otra parte el proceso administrativo se ha dividido para su estudio en varios elementos comunes, esta clasificación varía según los autores, dependiendo del momento histórico y las circunstancias del mismo.

Presentamos un cuadro general del proceso administrativo a través del tiempo por diferentes autores.

Las primeras tres etapas constituyen la "administración estática" y a las dos siguientes son etapas de operación o "administración dinámica". La administración esta en movimiento constante de una manera circular.

CUADRO GENERAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO					
AUTOR	AÑO				
HENRY FAYOL	1886 1943	PLANEACION PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION ORGANIZACION	I IN	CONTROL CONTROL
WILLIAMS	1951	PLANEACION	ORGANIZACION DE RECURSOS	DIRECCION	CONTROL
R.C. DAVIS	1951	PLANEACION	ORGANIZACION DE RECURSOS	INT	CONTROL
KOONTZ Y O'DONNELL	1951 1956	PLANEACION PLANEACION	ORGANIZACION ORGANIZACION	INTE MOTIVACION	CONTROL
GEORGE TERRY	1956	PLANEACION	ORGANIZACION	EJECUCION	CONTROL
ALLEN	1958	PLANEACION	ORGANIZACION	MOTIVACION (COORDINAR)	CONTROL
DALTON MC. FARLAND	1958	PLANEACION	ORGANIZACION	-	CONTROL
AGUSTIN REYES PONCE	1960	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACION INTEG	DIRECCION	CONTROL
ISSAC GUZMAN	1961	PLANEACION	ORGANIZACION INTEGR	DIRECCION EJECUCION	CONTROL



VALDIVIA					
J.A. FERNANDEZ ARENA	1967	PLANEACION	IMPLEMENTACION		CONTROL
LARIS CASILLAS	1977	PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
GEORGE FOSTER	1983	PLANEACION (ESTRATEGIA A LARGO PLAZO)	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL

Los administradores en todo tipo de organización tienen el mismo conjunto de funciones. Incluso los administradores de las organizaciones más pequeñas atraviesan estos cinco pasos básicos cuando inician y mantienen una empresa:

- 1) Planeación
- 2) Organización
- 3) Integración
- 4) Dirección y
- 5) Control

### 9.1. La función de la planeación

Los administradores ocupados en la planeación establecen los objetivos y las metas para la organización y determinan las mejores formas para alcanzarlos. Los administradores necesitan fuertes habilidades conceptuales para realizar las actividades de la planeación.

#### **Las metas y los objetivos**

La misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta "¿Qué se supone que hace la organización?".

Mediante el proceso de planeación, la misión de la compañía es sostenida por las metas y los objetivos. Aunque estos términos son usados a menudo en forma intercambiable, una meta es un fin amplio de largo plazo, de la organización, y un objetivo es un fin específico de corto plazo. Un plan es un conjunto sistemático de acciones que ayudará a la organización a alcanzar sus metas y objetivos. Las metas y los planes son utilizados en tres niveles organizacionales.

#### **Niveles de las metas**

Los altos directivos establecen las *metas estratégicas*, que se enfocan en los asuntos amplios y se aplican a la compañía como un todo. Estas metas comprenden ocho áreas principales de interés: la permanencia en el mercado, la innovación, los recursos humanos, los recursos financieros, los recursos



físicos, la productividad social y la ganancia. Los administradores medios establecen los *objetivos tácticos*, los cuales se enfocan en los asuntos departamentales y describen los resultados necesarios para alcanzar las metas estratégicas de la organización. Los administradores de la primera línea establecen los *objetivos operacionales*, que se enfocan en los asuntos de corto plazo y describen los resultados necesarios para alcanzar tanto los objetivos tácticos como las metas estratégicas.

### **Niveles de los planes**

Al establecer las metas organizacionales, los administradores ponen el escenario para las acciones necesarias para alcanzar esas metas. Si no se planean las acciones, las oportunidades de alcanzar las metas de la compañía son escasas.

Los *planes estratégicos* son las acciones diseñadas para alcanzar las metas estratégicas. Los planes estratégicos son generalmente de largo plazo, definiendo las acciones sobre un periodo de dos a cinco años. Son dispuestos por los altos directivos, quienes consultan a los miembros del consejo y a los administradores medios. Los *planes tácticos* son las acciones diseñadas para alcanzar los objetivos tácticos y apoyar los planes estratégicos. Los planes tácticos generalmente disponen las acciones para los siguientes de uno a tres años. Son desarrollados por los administradores medios, quienes consultan a los administradores de la primera línea antes de comprometerse ante la alta dirección. Los planes operacionales son las acciones diseñadas para alcanzar los objetivos operacionales y para apoyar a los planes tácticos. Los planes operacionales generalmente definen las acciones para menos de un año.

## **9.2. La función de organización**

Organizar es el proceso de acomodar los recursos para realizar los planes de la organización. En esta fase, los administradores piensan a través de todas las actividades que los trabajadores realizan - desde la programación de las computadoras de la organización y el conducir sus camiones para entregar su correspondencia - y todas las instalaciones y el equipo que los trabajadores necesitan para cumplir esas tareas.

Un gran problema que afrontan los administradores en el proceso de organizar es esquematizar los puestos necesarios para alcanzar las metas y objetivos de la compañía y después dotar de personal al puesto, o seleccionar a las personas que pueden hacer lo que debe hacerse. Determinar cómo recompensar a los trabajadores, cómo ayudarles a desarrollar sus habilidades y cómo evaluar su desempeño laboral es también parte de esta función.

El organizar es particularmente desafiante debido a que es probable que cualquier organización esté sometida a un cambio constante. Los trabajadores de mucho tiempo se van y llegan nuevos trabajadores. El equipo se avería o



se vuelve obsoleto, y se necesitan los reemplazos. Los gustos e intereses del público cambian y la organización tiene que reevaluar sus planes y actividades.

### **Principios De La Organización (Lyndall Urwick 1938)**

- Su estructura debe facilitar la contribución de las personas para el logro de objetivos.
- Asignación de actividades con la división del trabajo  
Especialización
- Coordinación de personas y actividades como principio básico.
- Establecimiento de líneas claras de autoridad.
- Definición, jerarquías, autoridad, responsabilidad y relaciones de los puestos.
- La responsabilidad de los jefes es absoluta de la actuación de los subordinados.
- Proporción entre autoridad y responsabilidad de las unidades del organismo.
- Se requiere continua revisión de su funcionamiento y estructura.

### **9.3. La función de integración**

Es el elemento de la administración con el que se inicia la fase dinámica. Integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la planeación y la organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Su importancia se manifiesta en:

- a) Es el primer paso práctico de la etapa dinámica.
- b) Es el contacto entre lo estático y lo dinámico.
- c) Es una función permanente.

### **Principios de la integración de personas**

- De la adecuación de hombres y funciones: Los que deben desempeñar funciones en un organismo social, deben buscarse bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos: debe procurarse adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.
- De la previsión de elementos administrativos: Debe proveerse a cada miembro de un organismo social de los elementos administrativos necesarios para hacer frente de manera eficiente a las obligaciones de su puesto.
- De la importancia de la introducción adecuada: Esto se refiere a que el momento en que los elementos humanos se integran a una empresa tienen gran importancia.



Por otro lado encontramos también ciertos principios relacionados con la integración de las cosas:

- a) El carácter administrativo de la integración.
- b) El abastecimiento oportuno.
- c) Instalación y mantenimiento.
- d) Delegación y control.

Integración: Selección, Introducción, Desarrollo e Integración de cosas.

#### **9.4. La función de dirección**

Para unir a todas las personas de la organización en un equipo productivo de trabajo, el administrador aplica la cuarta función principal de la administración, dirigir, el proceso de influir y motivar a las personas para trabajar efectiva y voluntariamente hacia las metas de la compañía.

Los administradores eficientes son buenos para motivar, pues dan a los trabajadores una razón para hacer el trabajo y realizar su mejor desempeño. También demuestran liderazgo, la habilidad para influir en las actitudes y acciones de los otros tanto por medio de la demostración de las tareas específicas como mediante la propia conducta y espíritu del administrador.

##### ***Rasgos del liderazgo***

Cuando los primeros investigadores estudiaron el liderazgo, buscando las características específicas, o rasgos, comunes a todos los buenos líderes. Con el tiempo, fueron incapaces de probar algún vínculo entre las características particulares y la capacidad de liderazgo.

El liderazgo ha sido tradicionalmente como:

- (1) motivar a los trabajadores para desempeñarse a los niveles esperados,
- (2) proporcionar la estructura necesaria para clasificar las tareas y actividades de los trabajadores, y
- (3) vincular los intereses personales de los empleados - mediante recompensas- con el logro de las metas. Este punto de vista tradicional es llamado liderazgo transaccional.

Esta segunda perspectiva es llamada liderazgo transformacional, y requiere administradores que puedan demostrar carisma y consideración por los empleados.

##### ***Estilos del liderazgo***



El estilo del liderazgo es la forma en que un administrador usa su autoridad para conducir a otros. Todo administrador, desde el administrador de un equipo de fútbol hasta el rector de una universidad, tiene un estilo definido. Las tres categorías generales del estilo de liderazgo son la autocrática, la democrática y la *laissez-faire*.

**El estilo autocrático.** Los líderes autocráticos toman las decisiones sin consultar a los demás. Este estilo puede ser altamente efectivo cuando las decisiones rápidas son vitales, pero solamente cuando el líder puede hacer valer estas decisiones. No obstante, los críticos del estilo autocrático sostienen que estos administradores podrían ser más objetivos, podrían motivar mejor a los empleados y podrían ser más abiertos a las ideas de los demás. Este estilo fue popular durante muchos años y todavía es el favorito de muchos administradores.

**El estilo democrático.** Los líderes democráticos delegan autoridad e involucran a los trabajadores en la toma de decisiones. Aunque dan la bienvenida a la participación de los empleados y a la comunicación abierta, ellos son responsables de la decisión final. Los líderes democráticos proporcionan relativamente poca supervisión y son más eficientes cuando administran a profesionales altamente capacitados. Aunque la toma de decisiones puede ser lenta y el líder puede terminar teniendo poco control sobre los empleados, el liderazgo democrático es cada vez más popular.

**El estilo *laissez-faire*.** El término francés *laissez faire* puede traducirse como "dejarlo solo", o, más duramente como "las manos fuera". Los líderes *laissez-faire* toman el papel de consultores, fomentando las ideas de los empleados y ofreciendo su conocimiento profundo u opiniones cuando se le solicita. De cualquier forma, el estilo *laissez-faire* puede fracasar si el grupo persigue metas que no se ajustan a las de la organización. Actualmente este enfoque ha sido adaptado para el autoliderazgo y el empoderamiento.

## 9.5. La función de control

En la administración, controlar significa monitorear el progreso hacia las metas organizacionales, restableciendo el curso (si las metas u objetivos cambian en respuesta a las condiciones cambiantes) y corrigiendo las desviaciones (si las metas u objetivos no están siendo logradas). Los administradores usan sus habilidades técnicas para la función de controlar, comparando dónde están con dónde debieran estar. Si todo está funcionando suavemente, los controles permiten a los administradores repetir el desempeño aceptable. Si los resultados están por debajo de lo esperado, los controles ayudan a que los administradores tomen cualquier acción que sea necesaria.

Controlar está fuertemente unido a la función de planeación. Los administradores consiguen la información acerca de los resultados mediante informes de los trabajadores así como de fuentes externas. Después





comparan los resultados con las metas y objetivos que fueron establecidos durante la planeación. Cuando es necesario, llevan a cabo la acción correctiva cambiando los planes, reorganizando o redirigiendo los esfuerzos. Al usar un proceso continuo de control, los administradores pueden señalar y corregir los problemas antes de que se vuelvan más serios.

### ***El ciclo de control***

Controlar es un ciclo continuo de cuatro pasos que involucra a todos los niveles de la administración.

***El primer paso,*** los altos directivos establecen los estándares, los criterios para medir el desempeño de la organización como un todo. Los estándares de control deben estar ligados a las metas estratégicas, o la compañía puede terminar controlando las tareas erróneas.

***El segundo paso del ciclo de control,*** los administradores evalúan el desempeño, usando tanto medidas de desempeño cuantitativas (específicas, numéricas) como cualitativas (subjetivas).

***El tercer paso,*** los administradores comparan el desempeño con los estándares establecidos y buscan la causa de cualquier discrepancia.

***El cuarto paso,*** Si el desempeño cumple con los estándares no se hace nada. Si embargo, si el desempeño se queda corto, el cuarto paso es llevar a cabo la acción correctiva, lo que puede hacerse mediante el ajuste del desempeño o la reevaluación de los estándares.

## **9.6. Administración por objetivos**

Otro método bien conocido para controlar el desempeño es la administración por objetivos (APO), una técnica que motiva a los administradores a alcanzar los resultados, al ofrecer la oportunidad de establecer objetivos y planes personales que se engranan con las metas estratégicas de la organización.

Un programa de APO tiene cuatro fases:

- 1.- Las metas estratégicas de la organización son comunicadas en forma clara a cada uno. Estas metas son establecidas por los altos directivos, quienes consultan con los gerentes medios.
- 2.- Los gerentes medios se reúnen con los administradores de la primera línea (y algunas veces con los no administradores) para ponerse de acuerdo sobre



los objetivos personales. Cada administrador de la primera línea escribe un plan individual de acción dirigido a alcanzar esas metas personales, que a su vez apoyan a las metas estratégicas de la organización.

**3.-** Los administradores de la primera línea se reúnen periódicamente con los gerentes medios para discutir el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos personales que han sido establecidos. Si las metas no están cumpliéndose, los planes (o los objetivos) pueden cambiarse.

**4.-** Los administradores de cada nivel se reúnen cada año, cada semestre o cada trimestre con sus supervisores para juzgar si las metas personales se están cumpliendo. El ciclo de establecer las metas y los planes mantienen a la organización en la ruta hacia sus metas estratégicas.

## 10. DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Una organización es un grupo de personas cuyas actividades e interacciones están estructuradas en actividades orientadas hacia metas.

La estructura de la organización resulta de los patrones formales determinados por los directivos al

- 1) definir los deberes laborales y los puestos individuales,
- 2) establecer las relaciones de información y
- 3) coordinar todas las tareas para que la organización pueda cumplir sus metas generales.

Para definir la estructura de una organización, los directivos emplean un diagrama conocido como organigrama, en el que se muestra la manera como están agrupados empleados y tareas y cómo fluyen las líneas de comunicación y autoridad.

La estructura de la organización es importante porque les permite saber a los empleados dónde y cómo se inserta en una organización, gracias a lo cual pueden colaborar al cumplimiento de las metas de la compañía y sentirse satisfechos de sus contribuciones a la organización.

Por supuesto que no hay una estructura única para todas las organizaciones, a pesar de lo cual todas las compañías disponen de una, y cada compañía diseña su estructura en tal forma que le permita cumplir sus metas organizacionales. Algunas compañías diseñan estructuras relativamente rígidas que siguen la forma de pirámide de la jerarquía directiva.

## 11. EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL



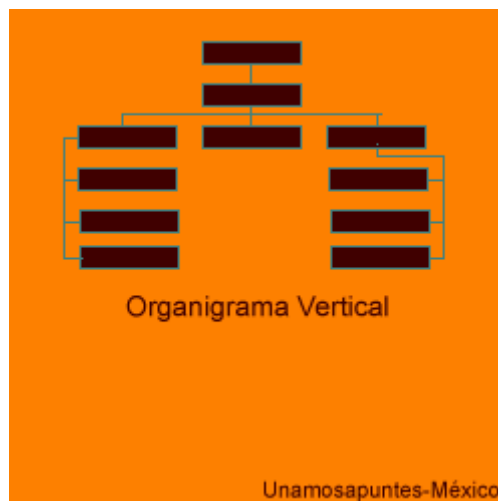
El término formal significa que la estructura de la organización está específicamente diseñada por la dirección para cumplir las metas estratégicas. Así, la organización formal es el diseño oficial para el cumplimiento de tareas que conduzcan a la consecución de las metas.

Para diseñar la estructura de la organización de una compañía, los directivos han considerado tradicionalmente cinco fases:

- 1) la organización vertical (definición de las labores individuales para llevar a cabo las tareas necesarias para el cumplimiento del trabajo planeado),
- 2) la departamentalización (la agrupación de las labores en departamentos y grandes unidades) y
- 3) la organización horizontal (la coordinación de todas las tareas).
- 4) la organización circular (los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos).
- 5) la organización mixto (es la combinación de los organigramas: vertical, horizontal y circular).

### 11.1. Organización vertical

La organización vertical vincula las actividades de la cima de la organización con las de los niveles intermedio e inferior para el cumplimiento de las metas organizacionales<sup>10</sup>. Luego de que los altos directivos fijan la misión y las metas organizacionales, definen las tareas individuales necesarias para el cumplimiento de esas metas y contratan personas para que las desempeñen y les ayuden a cumplir su misión.



Fuente: <http://orbita.starmedia.com>

<sup>10</sup> Bartol y Martin, Management, 345.



## **División del trabajo**

Puesto que las empresas desempeñan una gran variedad de tareas, los directivos suelen subdividir el trabajo en labores distintas para que sean ejercidas de manera eficiente. A este proceso se le denomina división del trabajo.

Dividir el trabajo puede elevar la eficiencia de la organización porque cada trabajador desempeña tareas claramente definidas y para las que se requiere de habilidades específicas. Cuando los empleados se concentran en las mismas tareas especializadas, pueden perfeccionar sus habilidades y desempeñar sus tareas con mayor rapidez. Asimismo, los directivos pueden contratar a personas cuyas habilidades correspondan a las tareas, y reducir el tiempo necesario para el aprendizaje de las responsabilidades laborales al no solicitarle a los trabajadores pasar de una tarea a otra.

Una organización funciona de manera más fluida si los empleados saben no sólo qué hacer y cuándo hacerlo, sino también quién toma las decisiones referidas al trabajo. Así, cuando los directivos planean la división del trabajo de su organización, planean también concederles el adecuado grado de autoridad a aquellos que la necesitan para cumplir sus funciones.

## **Autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas**

En las organizaciones, a los empleados se les asigna la responsabilidad de sus labores; esto es, están obligados a cumplir los deberes y alcanzar las metas y objetivos asociados con sus labores. Al trabajar a favor de las metas organizacionales, los empleados deben informar de sus resultados a sus supervisores y justificar todos aquellos que hayan quedado por debajo de las expectativas. A esta actividad de información se le conoce como rendición de cuentas. Los directivos garantizan que las tareas sean cumplidas mediante el ejercicio de la autoridad, la facultad para tomar decisiones, emitir órdenes, emprender acciones y distribuir recursos para alcanzar las metas organizacionales. Una mirada al organigrama de una compañía revela quién tiene autoridad sobre quién, quién es responsable de qué tareas y quién debe rendir cuentas a quién.

Así, la estructura vertical permite que los directivos deleguen autoridad a través de la cadena de mando, define el área de dirección y determina si la toma de decisiones se ejercerá en forma centralizada o descentralizada.

## **Delegación**

Con excepción de las empresas más pequeñas, nadie podría supervisar y controlar todo el trabajo. La delegación es la asignación de trabajo y de la autoridad y responsabilidad para desempeñarlo. En el papel, de la delegación es un asunto sumamente sencillo y directo, pero en la práctica puede ser mucho más complicado. En primer lugar, aunque los directivos pueden



transferir la autoridad y responsabilidad de las tareas, no pueden transferir la definitiva rendición de cuentas de los resultados.

En segundo término, los directivos determinan cuánta autoridad y responsabilidad necesitan sus empleados para el debido cumplimiento de sus labores:

- 1) Si a los trabajadores se les pide abrir un agujero con un taladro, debe dárseles la autoridad de tomar un taladro del almacén de equipo de la compañía.
- 2) Si los vendedores son responsables de la satisfacción de los clientes, deben tener autoridad para cambiar mercancía indeseable sin necesidad de complicados procedimientos.
- 3) Si los directivos son responsables del aumento de la producción, deben tener autoridad para contratar y despedir empleados, elevar salarios o reorganizar el trabajo.

Un tercer lugar, la autoridad sólo puede ser delegada a receptores dispuestos. Un gerente no puede delegarle algo a un empleado que se niega a asumir responsabilidad o autoridad. En ocasiones los empleados se resisten a la delegación porque carecen de motivación, capacitación o seguridad en ellos mismo. Sin embargo, con capacitación, apoyo y práctica, la mayoría de los empleados estarán dispuestos a aceptar autoridad y responsabilidad delegadas en ellos.

Un cuarto lugar, la autoridad sólo puede ser delegada por directivos dispuestos. Cuando los gerentes delegan autoridad, renuncian a una parte de su control sobre la gente, las tareas y los resultados. Algunos gerentes encuentran difícil renunciar a la autoridad, pues con afectos a la microdirección, el excesivo grado de participación y control personal de las actividades diarias de sus empleados.

**Cadena de mando.** Toda estructura vertical cuenta con un flujo identificable de autoridad y comunicación. Mediante la vinculación de tareas, autoridad y responsabilidad, la estructura establece la cadena de mando, la línea continua de autoridad que enlaza a cada nivel de dirección con la siguiente. Dos principios básicos se asocian con la cadena de mando:

- 1) cada empleado debe rendir cuentas a un solo jefe y
- 2) la línea de autoridad en una organización debe estar claramente definida para el caso de cada empleado.



**Organización lineal y de línea y staff.** El sistema de cadena de mando más simple y común es el conocido como organización lineal, ya que en él se establece una clara línea de autoridad que fluye desde la cima hacia abajo.

Las empresas estructuradas de acuerdo con organización lineal gozan de varias ventajas prácticas. Dado que los gerentes saben cuándo y dónde pueden tomar decisiones, la autoridad lineal tiende a acelerar la toma de decisiones, simplificar la disciplina y aclarar los canales de comunicación. Además, la simplicidad de la organización lineal resulta en ocasiones en una reducción de los gastos.

Pero, por otro lado, la organización lineal padece de dos importantes desventajas. En primer término, la complejidad técnica de las actividades de una empresa puede requerir de conocimientos especializados de lo que quizá carezcan los gerentes y que no sean fáciles de adquirir. En segundo lugar, el crecimiento puede extender la cadena de mando hasta el punto en que la comunicación y toma de decisiones deban realizar largos recorridos ascendentes y descendentes a través de la línea.

Un sistema más elaborado ha debido desarrollarse a causa de la necesidad de combinar la especialización con el control directivo. Tradicionalmente, la organización lineal se encarga de las actividades básicas de la organización. En la organización de línea y staff, los gerentes de la cadena de mando son suplidos por grupos funcionales de individuos conocidos como staff, quienes ofrecen asesoría y servicios especializados. El personal de staff no forma parte de la cadena de mando de la organización lineal. La principal ventaja de la organización de línea y staff es que da acceso a los gerentes de línea al apoyo de expertos especializados.

### **Tramo de dirección**

Al número de personas a las que un gerente supervisa directamente se le conoce como tramo de dirección o tramo de control. Cuando un gran número de personas debe darle informes directamente a una persona, ésta posee un tramo amplio de dirección. Cuando son apenas unas cuantas personas las que deben darle informes, el tramo es estrecho. En general, empleados altamente calificados no requieren de tanta supervisión como la que necesitarían empleados menos calificados.

El tramo de dirección determina el número de niveles jerárquicos de una compañía, o si la estructura vertical es alta o plana. Una estructura alta cuenta con un tramo estrecho y muchos niveles jerárquicos. Una estructura plana cuenta con un amplio tramo área de dirección y pocos niveles jerárquicos. Por lo general, las estructuras altas son más costosas, puesto que debe pagársele



a un mayor número de gerentes y la mayor cantidad de capas retarda la comunicación y toma de decisiones.

**Centralización contra descentralización**

El nivel jerárquico en el que se toman las decisiones está determinado por el grado de centralización o descentralización de la autoridad. La centralización concentra la autoridad encargada de tomar decisiones cerca de la cima de la organización. La descentralización transmite la autoridad encargada de tomar decisiones a los niveles inferiores de la organización.

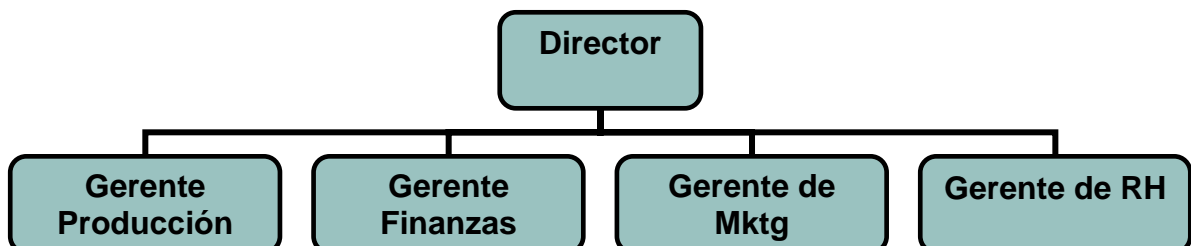
¿Cuál es mejor? La tendencia más reciente favorece a la descentralización a fin de elevar la eficacia mediante la dinamización de la toma de decisiones, la descarga de responsabilidades a la dirección general y la aceleración de la respuesta a un entorno cambiante. Sin embargo, esta tendencia no significa que todas las compañías deban descentralizarse.

**11.2. Departamentalización**

La departamentalización consiste en el agrupamiento de personas en departamentos y, posteriormente, de departamentos en grandes unidades en beneficio del cumplimiento de las metas. Dado que implica la especificación del modo como serán agrupadas las personas, la departamentalización influye en la forma de operación de una organización; dicta, por ejemplo, el número de gerentes necesarios para vincular a cada departamento de la jerarquía con el inmediato superior e inferior.

Los departamentos pueden organizarse por función (qué hace la gente), por división (tales como producto, proceso, cliente o geografía), por equipos (incluyendo a los gerentes de proyectos), por matriz (combinando función y división) y por red (enlazando electrónicamente a compañías distintas que desempeñan funciones empresariales específicas).

**Función**

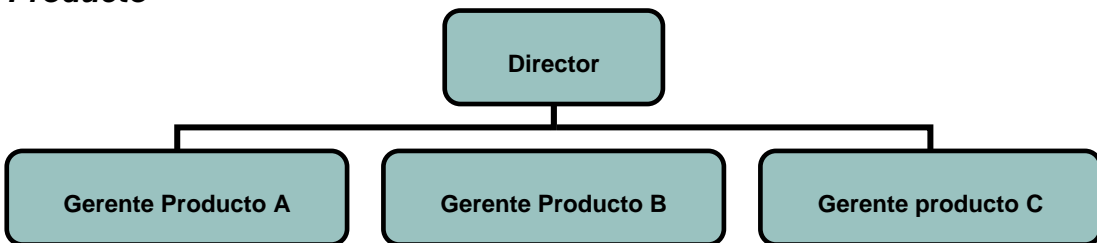




A la organización de departamentos de acuerdo con lo que la gente hace se le llama departamentalización por función. Los departamentos son agrupados según sus habilidades, uso de recursos y experiencia. Entre los departamentos funcionales más comunes están los de operaciones, comercialización, recursos humanos, finanzas, investigación y desarrollo, y contabilidad.

La departamentalización funcional permite el uso eficiente de los recursos, estimula el desarrollo de habilidades especializadas, ofrece una trayectoria profesional definida, centraliza la toma de decisiones para que la dirección general pueda ejercer una conducción uniforme y favorece la comunicación y coordinación dentro de los departamentos (puesto que todas las actividades están básicamente relacionadas).

**Producto**

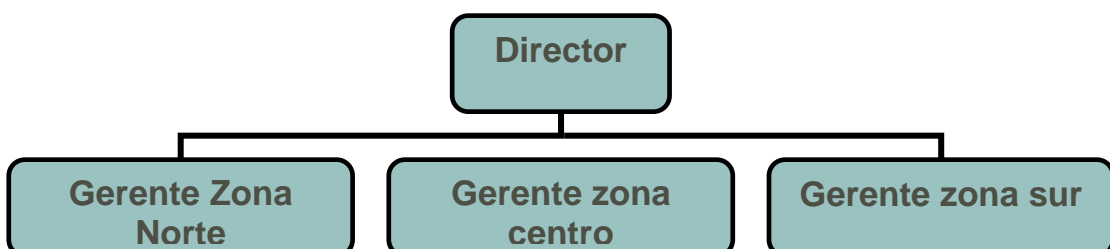


La departamentalización por división consiste en la agrupación de departamentos de acuerdo con sus semejanzas en cuanto a producto, proceso, cliente o ubicación geográfica. En una estructura divisional, cada división es una unidad autónoma con todos los principales recursos funcionales de que requiere para alcanzar sus metas.

La departamentalización divisional ofrece varias ventajas. Las divisiones pueden reaccionar con rapidez al cambio gracias a que no tienen que coordinarse con otras divisiones, lo que vuelve más flexible a la organización. Esta estructura puede elevar la calidad del servicio, porque cada división se concentra en un número limitado de productos, procesos, clientes o lugares.

No obstante, la departamentalización divisional puede significar duplicación de recursos, lo que incrementa los costos. Asimismo, la coordinación entre una división y las otras pueden ser deficiente: los empleados de una división pueden concentrarse estrechamente en las metas divisionales y descuidar las metas generales de la organización.

**Territorio**







Esta se da ya que algunas compañías encuentran que sus operaciones se adaptan de una mejor manera a grandes cadenas organizacionales basadas en zonas geográficas determinadas donde su empresa tiene cobertura, como las grandes cadenas de hoteles, compañías telefónicas, entre otras, que están divididos y organizados sobre la base de su ubicación. También se presentan en compañías cuyas principales actividades son las ventas.

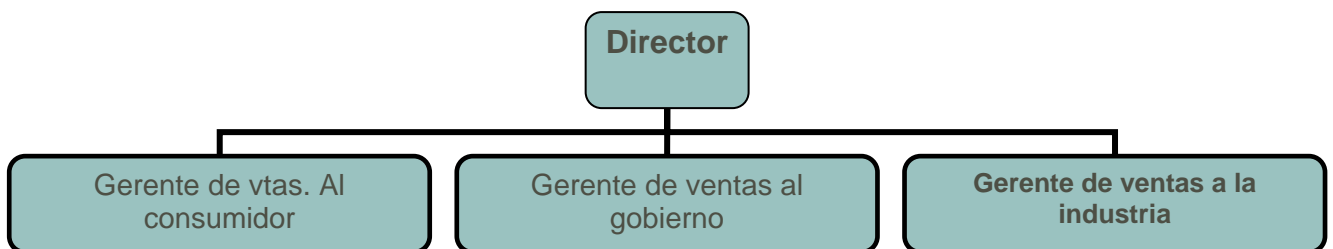
En esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma.

**Esta estructura presenta las siguientes ventajas:**

- La organización puede adaptarse a necesidades específicas de su región.
- Suministra mayor control debido a que existen varias jerarquías regionales que asumen el trabajo desempeñado previamente por una sola jerarquía centralizada.
- La gente en las organizaciones separadas toma decisiones rápidamente a sus necesidades.

Presenta además una desventaja y es que dificulta la integración entre las diferentes divisiones geográficas.

**Por Clientes**



El tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.



Aquí el cliente es el eje central, la organización se adapta y se subdivide agrupándose el personal para cumplir las funciones necesarias para satisfacer las necesidades de cada tipo de cliente.

### **Esta estructura puede traer las siguientes ventajas a la organización**

- Saca provecho respecto del tiempo y eficacia del vendedor (o promotor) que se limita al manejo de un grupo de clientes con características similares.
- Logra mayor especialización en el vendedor (o promotor) respecto del conocimiento y de la manera de operar de sus clientes.
  - Disminuye relativamente los costos proporcionados por comunicaciones, en virtud de que las mismas pueden fijarse en relación a cada tipo de cliente.

### **También puede generar las siguientes desventajas**

- Dificultad de coordinación con los departamentos organizados sobre otras bases, con una constante presión de los gerentes solicitando excepciones y tratamiento especial.
- En ciertas ocasiones pueden reducirse o incrementarse ciertos tipos de clientes, ya sea por recesiones económicas donde los comercios minoristas tienden a disminuir y por el contrario se incrementan los muy pequeños negocios, esto requiere más vendedores pero disminuye el grado de eficiencia de los mismos.

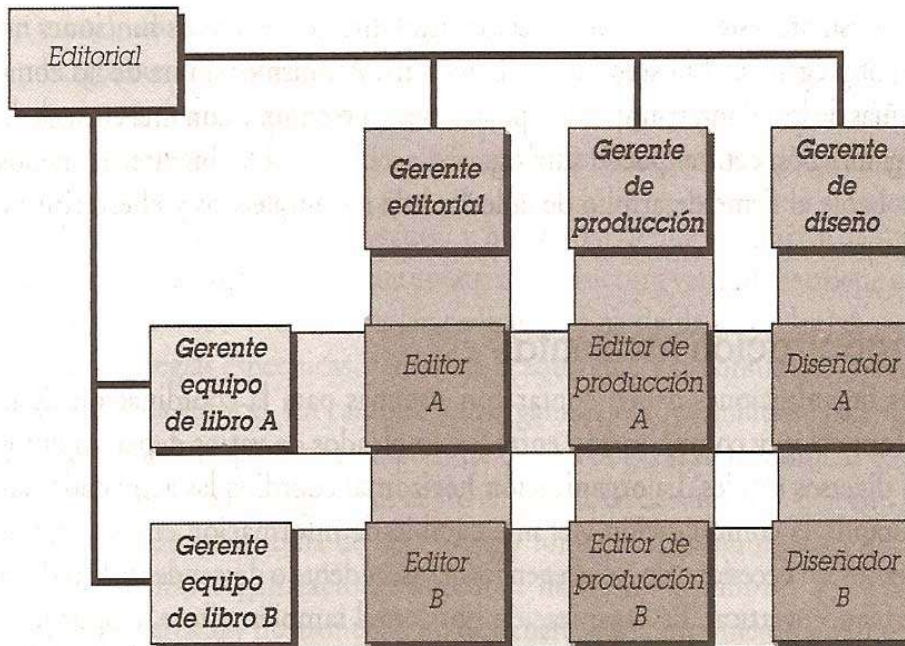
### **Equipos**

A medida que más compañías trasladan responsabilidades y autoridad a los niveles inferiores, muchas han dado un giro hacia la departamentalización por equipos, en la cual los empleados funcionales son asignados a equipos que se ocupan de tareas específicas. Como la resolución de problemas entre departamentos.

La departamentalización por equipos puede ayudar a las organizaciones a mantenerse flexibles y atentas. También puede motivar a los empleados a ser más creativos, desarrollar una visión más amplia y coordinar sus funciones con los demás.

De igual forma, los equipos pueden descentralizar en exceso la toma de decisiones, causando con ello que los altos directivos sientan que han perdido el control e induciendo a los miembros de los equipos a concentrarse en las metas del equipo más que en las metas estratégicas.

### **Matriz**



**Fuente:** *Introducción a los negocios.*

La departamentalización por matriz asigna de manera permanente a los empleados tanto a un grupo funcional como a un equipo de proyecto, sirviéndose simultáneamente de patrones funcionales y divisionales. La departamentalización por matriz permite que las organizaciones consoliden habilidades especializadas en departamentos funcionales al tiempo que son adaptables a las cambiantes demandas del entorno.

Bajo la administración por proyectos, los empleados son asignados a un grupo funcional pero dejan temporalmente su posición en la jerarquía permanente de la organización cuando se les asigna a un proyecto específico. Los equipos de proyecto se desintegran una vez concluidas sus tareas.

**Red**

La departamentalización por red es un método de enlace electrónico de compañías distintas que desempeñan tareas selectas para las oficinas centrales de una organización pequeña. Ingeniería, comercialización, investigación y contabilidad dejan de formar parte de una misma organización; en cambio, son en esencia organizaciones independientes que trabajan bajo contrato. El método de red es especialmente apropiado para operaciones internacionales, pues permite que cada parte del conjunto haga uso de sus propios recursos sin importar en qué lugar del mundo pueda encontrarse.

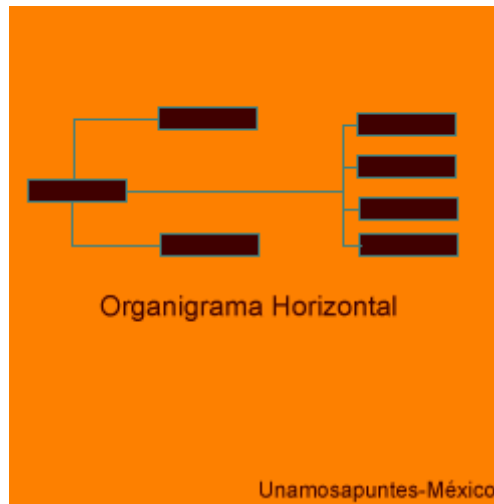
No obstante, este método no ofrece control directo, ya que las funciones no se congregan en el mismo lugar o compañía. Asimismo, si una de las compañías



de la red interrumpe sus operaciones o no cumple con una entrega, la organización central puede sufrir graves problemas.

### 11.3. Organización horizontal

Las organizaciones deben contar con sistemas para la coordinación de la información y comunicación entre los empleados de varios departamentos en diversos niveles. La organización también ofrece la oportunidad de que los empleados intercambien opiniones, lo que fortalece su disposición a conocer, apoyar e instrumentar ideas innovadoras.



Fuente: <http://orbita.starmedia.com>

Tres vías para que las organizaciones logren coordinación horizontal son los sistemas de información, las fuerzas y equipos de tarea y los coordinadores administrativos:

**Los sistemas de información.** Todas las modalidades escritas y electrónicas para compartir información, procesar datos y comunicar ideas son sistemas de información. Entre ellas están las comunicaciones internas por escrito (informes, boletines y memos), así como los dispositivos electrónicos de comunicación (computadoras, correo electrónico y teleconferencias). Los sistemas electrónicos ofrecen la posibilidad de procesar y comunicar rápidamente grandes cantidades de información, lo que favorece en gran medida la coordinación horizontal.

**Equipos y fuerza de tarea.** Una fuerza de tarea es un grupo de personas de varios departamentos que se reúnen temporalmente para encargarse de un



problema o asunto específico. En la mayoría de los casos, las fuerzas de tarea hacen recomendaciones a los gerentes generales, quienes toman la decisión final sobre su instrumentación.

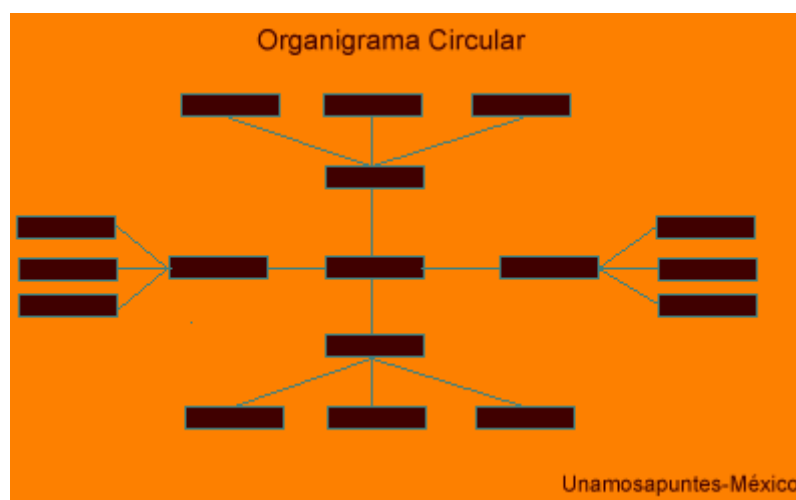
**Coordinadores administrativos.** Un coordinador administrativo es un gerente que coordina las actividades de varios departamentos funcionales sin ser oficialmente miembro de ninguno de ellos. Estos gerentes suelen ser designados como gerente de proyecto, gerente de producto, gerente de marca, gerente de programa o gerente de sucursal.

El grado de organización vertical y horizontal define el carácter de una compañía. Una organización que enfatiza la estructura vertical mantiene un estricto control sobre los niveles jerárquicos, define rígidamente las labores, fija muchas reglas específicas, centraliza la autoridad y se comunica a través de la jerarquía vertical. En cambio, una organización que enfatiza la estructura horizontal relaja el control, permite que las tareas sean redefinidas para que se les ajuste a las necesidades de los empleados o del entorno, descentraliza la autoridad y la toma de decisiones y fomenta la comunicación horizontal.

#### 11.4. Organización circular

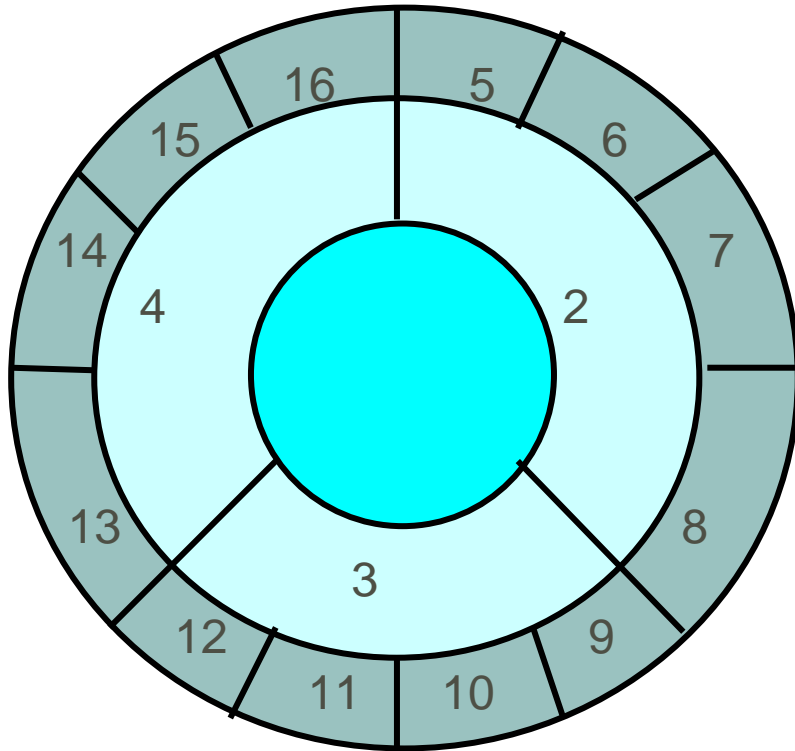
Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.



Fuente: <http://orbita.starmedia.com>

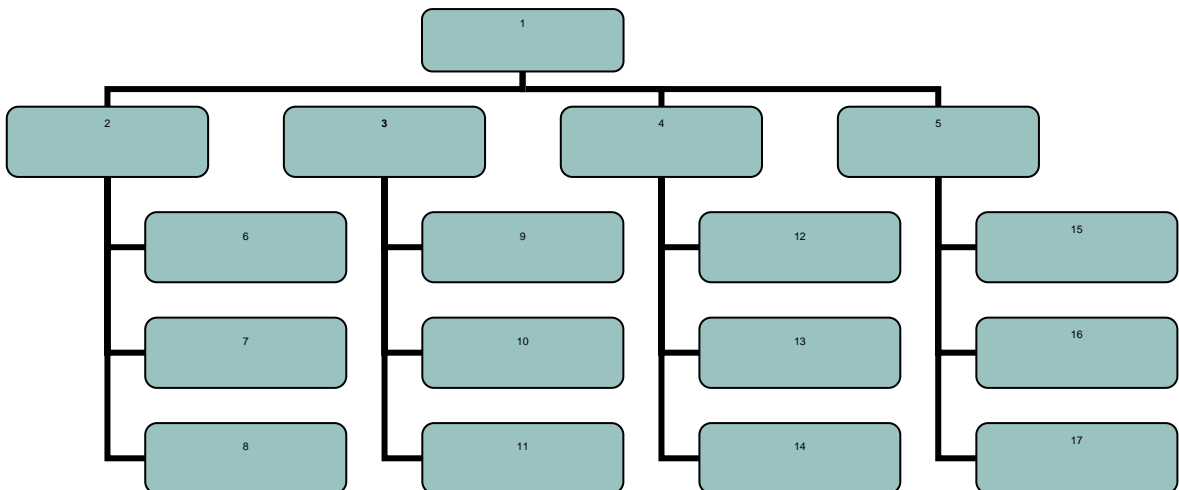
### ORGANIGRAMA CIRCULAR



### 11.5. Organización mixto



Fuente: <http://orbita.starmedia.com>





En este tipo de organigramas se puede mezclar los tres tipos de organigramas: vertical, horizontal y circular, en uno sólo, cada empresa, cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando, tome en cuenta que la mayoría de los documentos con los cuales se elabora son de tipo tamaño carta por lo que se hace imprescindible el utilizar este tipo de herramienta para poder reconocer los diversos puestos que utiliza la organización.

## 12. ESTUDIO DEL MERCADO

### 12.1. El producto

Este punto intenta establecer las condiciones de consumo, venta y oferta de los productos, bienes o servicios que intentamos comercializar. Para ello, como ejemplo diremos que una empresa cuyo producto se encuentra en la industria del vestido, deberá obtener información sobre el crecimiento en ventas de esta industria en los últimos cinco años cuando menos y a partir de esto, hacer predicciones.

Todo producto o servicio de una empresa, debe ir encaminado a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema, para un segmento de mercado definido. Lo anterior es la base que fundamenta el posible éxito de una empresa, por ello se deben establecer correcta y concretamente esos elementos de éxito.

Se deben considerar que toda empresa debe contar con elementos que le sirvan para que sus potenciales consumidores la conozcan:

- ❖ El nombre de la negociación
- ❖ La posesión de algún logotipo y/o marca
- ❖ Su ubicación,
- ❖ Su política de precios,
- ❖ Uniformes o ropa con elementos distintivos,
- ❖ Tarjetas de presentación
- ❖ Publicidad.

*Ventajas Competitivas.* Son las peculiaridades del producto o servicio que lo hacen especial, lo cual garantiza su aceptación en el mercado; generalmente, estas características son aspectos que hacen "únicos" a los productos y/o servicios de la empresa, en comparación con los existentes en el mercado.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Alcaraz Rodríguez, Rafael. El emprendedor de éxito. Mc. Graw Hill; 2ª. Edic. México, D.F. 2001. P 38.



Consideramos entre éstas ventajas:

- ❖ El peso, color, sabor u olor del producto o servicio,
- ❖ Lo innovador que resulte
- ❖ Si es natural o artificial
- ❖ Si los ingredientes son nacionales o extranjeros
- ❖ Su precio
- ❖ Los detalles o acabados.

### *Distingos competitivos*

Son aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los presenta; normalmente, son elementos comunes, que existen ya en el mercado, pero a los que se les dará atención especial, para que la empresa se distinga por poseerlos.

## **12.2. El mercado**

En cierto sentido, la mercadotecnia es una serie de decisiones, desde qué productos hacer hasta cómo publicitarlos. La calidad de cada una de estas decisiones depende de gran medida de la calidad de la información de la que dispone un gerente al tomar la decisión.

### *La investigación de mercado*

Es el proceso de recopilación de información sobre asuntos de mercadotecnia y de transformación de la información inicial en información significativa para elevar la calidad de esas decisiones y reducir los riesgos inherentes a toda acción de mercadotecnia.

Es también, el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos o servicios, se puede acudir a fuentes primarias (levantamiento de encuestas en las que se podrán determinar gustos y preferencias) o fuentes secundarias: documentos de la administración pública (como en el INEGI en donde se podrán encontrar datos de producción y consumos ligados a niveles de ingreso y crecimiento poblacional).

Para el proceso de la investigación de mercado (fuente primaria) se deben delimitar:

- a) **Tamaño del mercado.** Esta acción consiste en conocer cuántos clientes posibles puede tener la empresa, dónde están y quiénes son; lo anterior nos sirve para conocer *nuestro* segmento de mercado.





- b) **Consumo aparente.** Una vez definido el segmento del mercado, es necesario ubicar el consumo aparente, para ello, se identifica el número de clientes potenciales, así como el consumo que hagan del producto o servicio de nuestra empresa.
- c) **Demanda potencial.** Al contar con el cálculo del consumo aparente (actual) del mercado, se proyecta el consumo potencial del producto o servicio de la empresa.
- d) **Participación de la competencia en el mercado.** El conocimiento directo de los competidores permitirá tener una visión panorámica real de los alcances de nuestro negocio, para ello conviene elaborar un cuadro competitivo.
- e) **Desarrollo de la encuesta.** (Información primaria). Como lo citamos, si bien no es la única opción para obtener información del mercado, en nuestro caso es el que ofrece mayor veracidad en la información levantada. Aquí se expresa lo que se necesita saber acerca del mercado meta seleccionado. Algunas recomendaciones para el desarrollo de la encuesta son:

- 1.- No hacer más preguntas de las necesarias.
- 2.- Redactar preferentemente preguntas con respuestas concretas: sí, no, poco, algo, 3 veces, 2, 5, 25, etc.
- 3.- No soltar el cuestionario (el entrevistador no entrega la hoja al interlocutor).
- 4.- Hablar de Usted. Evitar al máximo tutear.
- 5.- Determinación de tamaño de muestra.

Ahora bien, es de mayor importancia destacar lo que queremos saber en nuestro cuestionario:

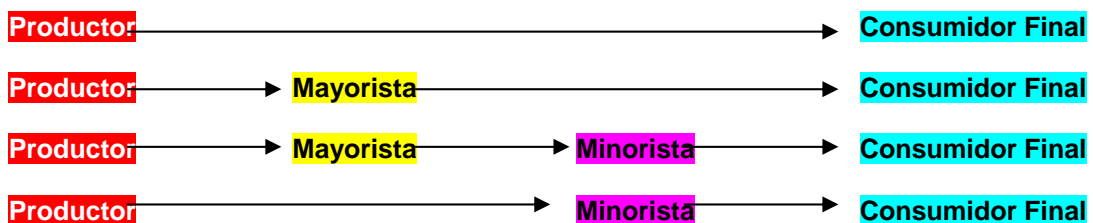
- ◆ Sexo
  - ◆ Edad
  - ◆ Escolaridad
  - ◆ Distancia del posible cliente
  - ◆ Preferencias de consumo
  - ◆ Capacidad de compra
  - ◆ Posible interés en nuestro producto o servicio.
- f) **Tabulador y análisis.** (Información primaria). Una vez conseguida la información, se procede a procesarla, para ello, se concentran los datos obtenidos en una hoja, en la cual veremos los totales por respuesta de los encuestados, se obtendrán porcentajes por cada una. De ahí se pasa a analizar cada caso, con lo que tenemos una panorámica de nuestro proyecto.



Podemos resumir que la viabilidad técnica y económica en los proyectos de inversión, exigen un fundamento sólido para cada uno de los aspectos que lo integran como son: adquisiciones, insumos y materias primas. Pero el punto de partida lógico para la formulación y el análisis de todos los proyectos de inversión es el estudio de mercado. De no existir una demanda suficiente de los productos de un proyecto, se dice que este carece de base económica.

### 12.3. La distribución y los puntos de venta

Una vez llegado a este proceso, es indispensable el determinar cómo se harán llegar los productos o servicios a los consumidores, y cabe destacar que existen básicamente 4 canales de distribución como veremos a continuación:



### 12.4. Promoción del producto o servicio

La finalidad esencial de promocionar los productos o servicios consiste en informar, persuadir y comunicar a los clientes los aspectos claves que regularmente son las ventajas competitivas de dicho bienes o servicios.

Tenemos tres aspectos cruciales para nuestro negocio:

*Publicidad:*

Son las acciones necesarias para que la información de nuestro producto o servicio llegue adecuadamente al segmento de mercado objetivo. Los principales medios de comunicación utilizados, según las posibilidades económicas de nuestro negocio son:

- ❖ La radio
- ❖ Televisión
- ❖ Periódicos
- ❖ Revistas
- ❖ Volantes
- ❖ Pinta de bardas o espectaculares
- ❖ Equipo de sonido
- ❖ Internet

*Promoción:*

Esta acción consiste en una estrategia de impacto, y sirve fundamentalmente para presentar a nuestro producto o servicio, y puede consistir en:

- ❖ Muestra gratuitas



- ❖ Regalos en diferentes compras
- ❖ Ofertas de introducción
- ❖ Patrocinar o participar en eventos sociales, educativos, culturales o deportivos.



*Marcas:*

La venta de cualquier producto o servicio resulta más fácil, si los clientes conocen el producto y conocen por su nombre, las marcas pueden ser:

- ❖ Nominativas
- ❖ Inominativas
- ❖ Tridimensionales

Es de igual importancia, definir un nombre para tu empresa. Recuerda el nombre debe ser:

- ❖ Descriptivo, para reflejar las características de la empresa
- ❖ Original, esto por ley, pero sin caer en excesos;
- ❖ Atractivo, es importante que sea llamativo y fácil de recordar;
- ❖ Claro y simple, se pronuncie como se escribe;
- ❖ Significativo, se asocie con elementos ventajosos, del bien o servicio;
- y
- ❖ Agradable, es importante el buen gusto.

## 12.5. Fijación y política para los precios

La empresa debe elegir su estrategia de precios (política de precios) según el medio competitivo en que opere y el segmento de mercado que le corresponda, la fijación del precio normalmente se determina adicionalmente al costo un margen de utilidad bruta.

Es normal asegurar que el precio de un producto o servicio se determina en función de plaza (los precios del mercado local), la publicidad y el producto.

Para determinar los precios de los productos o servicios, también se realiza una estimación de los costos de los mismos.

*Costos variables o directos (CV):*

Son aquellos formados por los conceptos directamente asociados a la fabricación de los productos como lo son la materia prima (por unidad de producto o prestación de servicios), los gastos de fabricación (salarios de obreros), e insumos como las envolturas, etiquetas, etc.

*Costos fijos o indirectos (CF):*



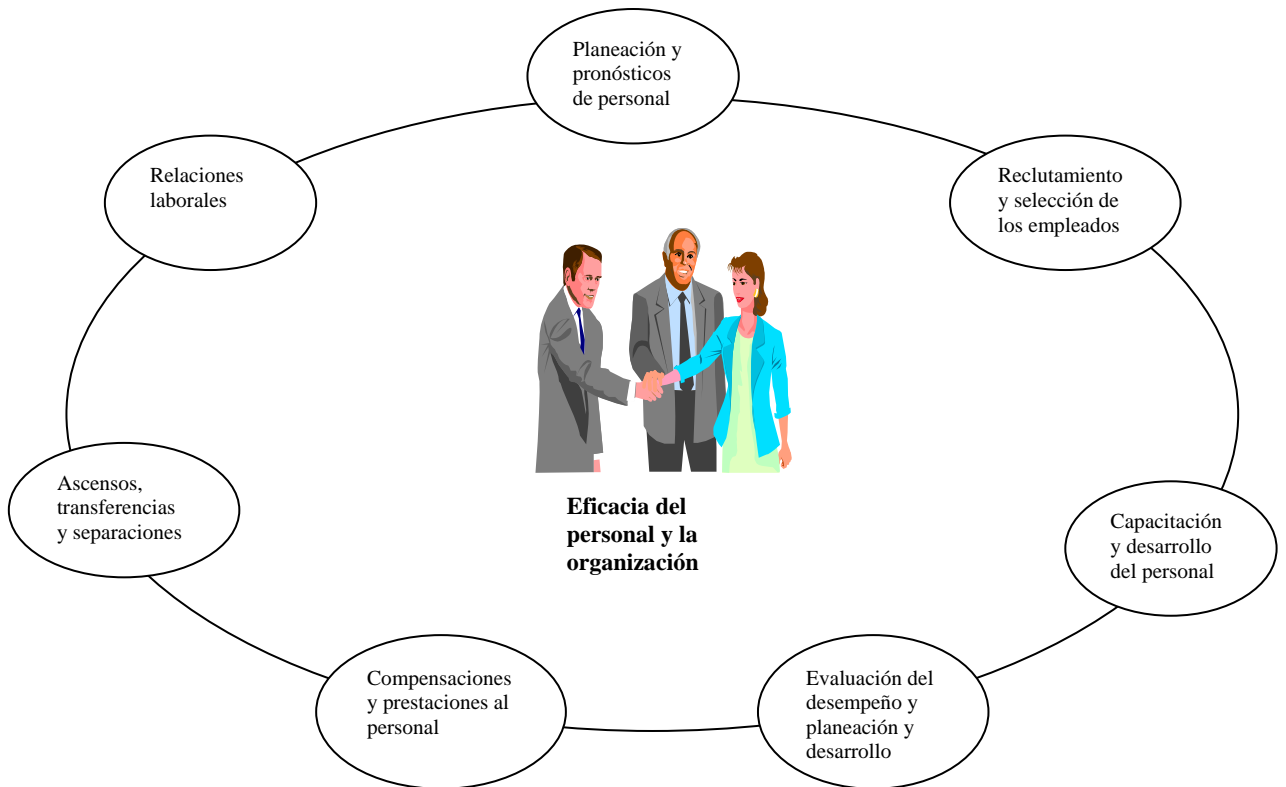
Son aquellos que no están directamente asociados a la producción de los bienes o servicios, como los gastos de oficina, gastos administrativos, impuestos y contribuciones.

Por último, tenemos el Punto de Equilibrio, el cual lo obtenemos al dividir el costo fijo entre el Precio de Venta menos el Costo Variable:

$$P.E. = C.F. / (PV - CV)$$

Este dato nos sirve para conocer el número de productos mínimo que deberemos vender para cubrir los costos de operación.

### 13. LA FUNCIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS



#### 13.1. Las principales actividades de la dirección de recursos humanos.

Materias primas, capital, empleados e información son los recursos de una organización eficaz. Quienes administran a los recursos humanos trabajan en el área de personal. La dirección de recursos humanos es el proceso de contratación, desarrollo, motivación y evaluación de personas a fin de alcanzar las metas de la organización.



Anteriormente, el departamento de personal se encargaba de reclutar, examinar, contratar, capacitar y evaluar a las personas. Los gerentes de personal desarrollan políticas relacionadas con la compensación, promoción y despido de los empleados. Se ocupaban también de los programas de prestaciones al personal, de las relaciones entre la dirección y el sindicato y el cumplimiento de las leyes vinculadas con los empleados. Básicamente, asumían la visión de la dirección general en el sentido de que la fuerza de trabajo era algo más que un costo laboral.

### 13.2. Metas y actividades de los recursos humanos

La función de recursos humanos persigue varias metas. La primera es poner a disposición de la compañía empleados competentes y de un alto grado de capacitación. La segunda es que los empleados sean lo más eficaces posibles. La tercera es satisfacer las necesidades de los empleados ayudándoles a realizar una carrera profesional exitosa.

### 13.3. Recursos humanos y problemas laborales

El ambiente de trabajo reviste la mayor importancia en cualquier institución laboral, para ello, conviene cuidar para la adecuada administración del personal la totalidad del proceso del manejo de nuestros trabajadores, para ello se deben considerar:

- ❖ El reclutamiento y adecuada selección del personal.
- ❖ Diagnóstico y necesidades de capacitación y desarrollo.
- ❖ Evaluación del desempeño y potencial.
- ❖ Políticas de rotación y desarrollo de habilidades directivas.

Los estudios de Elton Mayo (quien ha sido llamado el primer psicólogo industrial de Estados Unidos de América) demostraron que a los trabajadores no lo motiva exclusivamente el dinero. De hecho, el salario es por lo general un motivador ineficaz. Son muchos los investigadores que se han ocupado de investigar qué es lo que motiva a la gente. Entre ellos estuvo el psicólogo Abraham Maslow, quien propuso una nueva teoría de la motivación basada en las necesidades humanas universales.

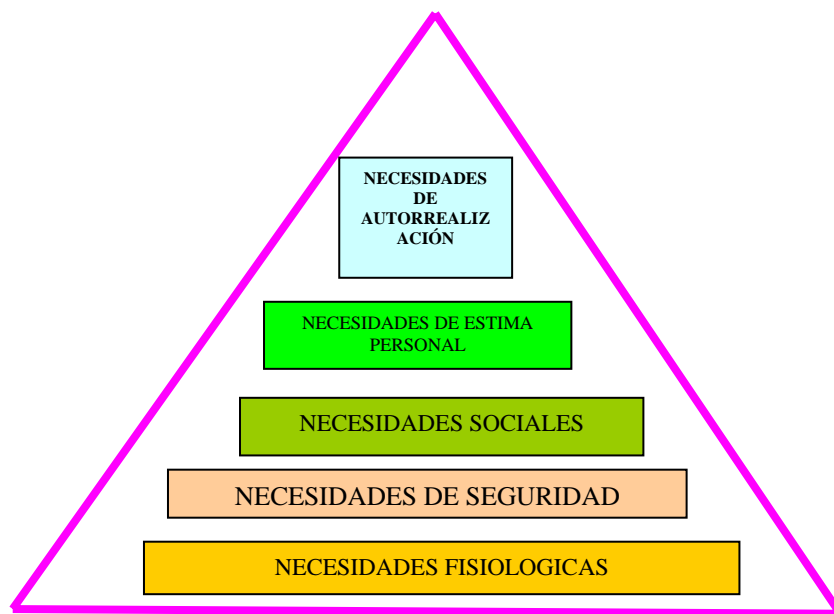
Es importante considerar que toda persona debe crecer conforme a nuestra empresa, y no a pesar; en este sentido, la autoestima de la persona juega un papel vital, por ello nos permitimos exponer las ideas de Abraham Maslow que:



"En la vida biológica de cualquier individuo desde que nace hay una conciencia de autoestima que es a la vez un centro de conocimiento personal. Maslow se pregunta qué tanto puede avanzar por la escalera de la vida un niño al que se maltrata frecuentemente o un alumno al que sus maestros no hacen otra cosa que criticarlo.

El nivel de autoestima equivale al nivel de conciencia personal de lo que puede avanzar el individuo frente a la relación de sus necesidades de satisfacción personal"<sup>12</sup>

A partir de estas consideraciones, Maslow señala en una especie de escala de menor a mayor las necesidades básicas de las personas:



#### 13.4. Jerarquía de necesidades humanas de Maslow.

Es importante considerar que toda persona debe crecer conforme a nuestra empresa, y no a pesar; en este sentido, la autoestima de la persona juega un papel vital, por ello nos permitimos exponer las ideas de Abraham Maslow

##### ***Necesidades Fisiológicas***

Las necesidades humanas primordiales son las necesidades fisiológicas, las necesidades de alimento, refugio y roma. Las necesidades corporales están en primer lugar, no se puede pasar al siguiente peldaño sin haber satisfecho estos requerimientos primarios.

<sup>12</sup> Cruz Ramírez, José. Autoestima y gestión de calidad. Grupo editorial Iberoamérica; Méx. D.f. 2000. Pp 16-18.



### ***Necesidades de seguridad***

El segundo nivel de la jerarquía de Maslow es el de las necesidades de seguridad. La gente necesita sentirse segura, protegida contra daños físicos y contra lo inesperado. En términos laborales, estas necesidades lo son de seguridad y protección en el trabajo contra cualquier tipo de accidentes. Algunos de los medios para satisfacerlas son las provisiones por derecho de antigüedad en los contratos laborales, la legislación de sanidad y seguridad, y los seguros de vida.

Desde niño, se aprende a no explorar si no se siente seguridad, cuando se aprende lo que se puede esperar del mundo se puede pasar a la siguiente etapa de desarrollo.

### ***Necesidades sociales***

El tercer nivel de la jerarquía de Maslow es el de las necesidades sociales, las necesidades de pertenencia (sentirse aceptado por los demás) y de dar y recibir amistad y afecto. Los grupos sociales informales tanto dentro como fuera del trabajo le ayudan a la gente a satisfacer estas necesidades. Lo mismo puede decirse de los compañeros de escuela y de los miembros de la familia.

Ya con el control del propio organismo y del entorno físico, se buscan los influjos sociales, pertenecer o identificarse con otras personas.

### ***Necesidades de Estima personal***

Las necesidades de sentirse respaldado por los demás y tanto satisfecho como realizado. La resolución de estas necesidades se refleja en sentimientos de valía personal. El hecho de tener trabajo suele ser muy importante para la satisfacción de las necesidades de estima personal.

Cuando la reputación y la sensación de valía personal de un individuo son igualmente elevadas, su necesidad de estima personal se halla satisfecha. Los elogios y reconocimientos otorgados por los directivos y otras personas de la compañía contribuyen a que un sujeto se sienta valioso.

Estas son tan importantes como el alimento y el agua, y las demás personas ayudan a delimitar metas en la vida, y a reforzar la propia imagen.

### ***Necesidades de autorrealización***

Necesidades de realización personal, de alcanzar el mayor potencial individual y utilizar al máximo las habilidades propias. Balancear un conjunto muy



complicado de libros mayores podría hacer que un contador se sintiera autorrealizado.

Una vez adquirida la fe en sí mismo, se puede expresarse adecuadamente, se puede contribuir a la sociedad, se tiene el fuerte impulso de ayudar a los demás.

Cabe señalar que otro autor<sup>13</sup> manifiesta que para un buen ambiente juegan un papel decisivo:

- 1.- La motivación;
- 2.- La comunicación;
- 3.- El trabajo en equipo, y ;
- 4.- La calidad personal y de vida de los miembros del equipo de trabajo.

"Estos, entre otros, son elementos indispensables a considerar, para contribuir a establecer un clima organizacional adecuado, el cual repercute fuertemente sobre la productividad. El emprendedor debe contemplar, al menos, estos puntos, para guiar sus acciones y facilitar la canalización de recursos a situaciones concretas, que permitan alcanzar un clima organizacional apropiado en la empresa.

Problemas laborales. Si bien, como hemos visto, los trabajadores deben ser considerados como un equipo de trabajo; pero, también debemos tener claramente presente, que un mal manejo de su situación administrativa nos puede resultar no sólo desastroso por los conflictos que puedan sobrevenir, sino que incluso pueden ocasionar la ruina de nuestra empresa.

Otras medidas convenientes o necesarias para todo empresario, consisten en:

- ❖ Tener un sistema de control de ingresos y salidas de los trabajadores, el cual deberá ser debidamente firmado, puede ser tarjeta o lista de asistencia.
- ❖ Mantener un sistema de recibos de parte de cada trabajador, en el que consten los ingresos recibidos por cada concepto, así como los descuentos, el cual deberá estar invariablemente firmado.
- ❖ Mantener el registro de los cursos definidos por la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.
- ❖ Vigilar la aplicación de las medidas señaladas por la Comisión de Seguridad e Higiene, siendo obligatorio integrar ésta en un plazo no mayor de treinta días a partir de la fecha de inicio de actividades de la empresa;
- ❖ Tener en el centro de trabajo, la documentación verificable por la SHyCP, IMSS, INFONAVIT: alta de la empresa; registros patronales; cambios de la empresa; expedientes completos de cada trabajador, con tarjetas o listas de asistencia, incidentes laborales, avisos de alta, baja o modificación salarial.

<sup>13</sup> Alcaraz Rodríguez, Rafael. El emprendedor de éxito. Mc Graw Hill; Méx. D.F. 2001. Pág. 186





Recuerda: muchos patrones creen equivocadamente que entre menos documenten la existencia de trabajadores, y evadan prestaciones, pueden ahorrarse el dinero respectivo; pero es exactamente al revés, ya que ganan multas, y ante la Junta de Conciliación, con muchas posibilidades perderán los casos.

## 14. ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

### 14.1. FINANZAS.

Toda empresa, desde la tienda de la esquina hasta General Motors, se preocupa por dinero: cómo obtenerlo y cómo utilizarlo. Esta área de preocupación, conocida como administración financiera o finanzas, es tremendamente compleja.

#### 14.1.1. Las metas de la administración financiera

Todas las empresas necesitan pagar sus cuentas y seguir contando con algo de dinero para mejorar la empresa. Maximizar la riqueza de los propietarios suena bastante sencillo: simplemente venda un buen producto por más de lo que cuesta fabricarlo.

Debido a que las empresas tienen que comenzar con dinero para hacer dinero, a menudo necesitan pedir préstamos adicionales. El uso de dinero prestado para hacer más dinero recibe el nombre de apalancamiento, porque el préstamo actúa como una palanca: magnifica la capacidad del deudor para generar ganancias. Si se combinan los fondos propios (el capital que tiene la empresa) con dinero prestado, se tiene una cantidad mayor con la cual trabajar.

Pedir prestado es complicado porque existen muchas fuentes de financiamiento, cada una con sus ventajas y desventajas, costos y beneficios. La tarea del administrador financiero es encontrar la combinación de fuentes de financiamiento que representen el menor costo posible. Este proceso es dinámico porque la modificación de las condiciones económicas afecta el costo de pedir prestado.

Además de obtener fondos, el administrador financiero necesita asegurarse de que esos fondos se utilicen con eficiencia. En la mayor parte de las empresas, la cantidad de gastos potenciales es grande, pero la cantidad de fondos disponibles, limitada. Para elegir los mejores gastos, el administrador financiero necesita un proceso de selección que resalte las opciones que pueden satisfacer mejor los objetivos de la empresa.



### **14.1.2. El proceso de la administración financiera**

Cuando se prepara un plan financiero para una empresa, se tienen dos objetivos en mente: lograr un flujo de caja positivo e invertir con eficiencia cualquier exceso de flujo de caja para hacer que su empresa crezca. El proceso consta de cinco pasos básicos:

- 1.- Calcular el flujo de fondos mensuales que entra al negocio procedente de todas las fuentes, incluyendo las ganancias sobre inversión externa.
- 2.- Estimar el flujo de fondos mensuales que sale del negocio, incluyendo los gastos de operación y las inversiones de capital.
- 3.- Comparar los flujos de entrada y los flujos de salida. Si el flujo de caja es negativo, determinar cómo hacerlo positivo. Si el flujo de caja es positivo, invertir los fondos excedentes de manera más productiva.
- 4.- Elegir las inversiones de capital que deben hacerse para un crecimiento continuado. Determinar la combinación de mayor costo-beneficio entre las fuentes internas y externas de financiamiento.
- 5.- Establecer un sistema para rastrear el flujo de fondos y medir el rendimiento sobre inversión.

### **14.1.3. Las fuentes y las aplicaciones de los fondos**

¿Dónde puede obtenerse el dinero que necesita una empresa? La fuente más obvia son los ingresos: el efectivo que se recibe de las ventas, las rentas de los bienes raíces, el interés sobre las inversiones a corto plazo, y así sucesivamente. Otra fuente probable puede ser los proveedores que están dispuestos a hacer negocio a crédito, con lo cual le permiten a las empresas posponer el pago.

El dinero que se obtiene de estas fuentes se utiliza para cubrir los gastos del dinero y para adquirir nuevos activos. Algunas necesidades de financiamiento se relacionan con operaciones cotidianas, como pagar la nómina y comprar inventarios. También se necesita dinero para comprar tierra, instalaciones de producción, y equipo. Como es posible imaginar, encontrar dinero para encargarse de la nómina del siguiente mes es diferente que organizar el financiamiento para una nueva planta manufacturera que entrará en operaciones en tres años. Por esta razón, las cuestiones financieras a menudo se analizan en términos del tiempo: a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo (más de un año).

### **14.1.4. El costo del capital**



En general, una empresa desea obtener dinero al menor costo y con el menor riesgo. Sin embargo, los prestamistas y los inversionistas desean recibir el mayor rendimiento posible en intereses sobre inversión y con el menor riesgo. Por tanto, el costo de capital de una empresa, el precio que debe pagar para obtener dinero, depende del riesgo que se asocia con la empresa, el nivel prevaleciente de las tasas de interés y de la selección que haga la administración de las fuentes de financiamiento.

### **Riesgo**

Los proveedores y los inversionistas que proporcionan dinero a las empresas esperan que sus rendimientos sean proporcionales a los dos tipos de riesgos a los que se enfrentan: la calidad de la inversión y el tiempo. Como resulta obvio, mientras más sólida desde el punto de vista financiero es una empresa, a menos riesgos se enfrentan los inversionistas. Sin embargo, el tiempo juega un papel vital. Mientras más tenga que esperar el prestamista o inversionista para recibir un rendimiento esperado, mayor es el riesgo; el dinero vale menos mañana que hoy, por lo que es necesario compensar a los inversionistas por esperar a que se les pague.

### **Tasas de interés**

No importa qué tan sólida sea una empresa, su costo del dinero se modificará con el tiempo porque las tasas de interés fluctúan. La tasa preferente es la menor tasa de interés que se ofrece en préstamos bancarios de corto plazo a clientes preferidos. Cambia en forma irregular y, en ocasiones, con mucha frecuencia.

La necesidad de dinero de una empresa no siempre coincide con un periodo de tasas favorables. En ocasiones, la empresa puede estar obligada a pedir prestado cuando las tasas son elevadas y a renegociar cuando las tasas bajan.

#### **14.1.5. Mezcla de fuentes de financiamiento**

Además de coordinar sus solicitudes de crédito en el tiempo adecuado, los administradores financieros deben elegir entre una variedad de fuentes de financiamiento. Cuando se debe tomar una decisión respecto a la manera de balancear estas opciones, los administradores financieros analizan las ventajas y desventajas interno versus el externo, de corto plazo versus de largo plazo, y deuda versus capital.

#### **Financiamiento interno versus externo.**

Utilizar el dinero de la empresa para financiar su crecimiento tiene un solo atractivo importante: no se requiere pago de intereses. Por esta razón, muchas empresas acuden a las utilidades retenidas, el dinero que la empresa guarda



después de cubrir sus gastos y pagar sus impuestos. Algunas empresas también ganan dinero internamente al vender acciones. Si embargo, el financiamiento interno no es gratis; este dinero tiene costo de oportunidad. Esto es, una empresa puede encontrarse en mejor situación si invierte las utilidades retenidas en oportunidades externas que si utiliza ese dinero como financiamiento interno. El asunto no es tanto si se debe utilizar el dinero externo; más bien, se trata de cuándo se debe obtener, por qué medios y cuándo. Las respuestas a tales cuestionamiento determinan la estructura de capital de una firma, esto es, la mezcla de deuda y capital.

#### *Financiamiento de corto plazo versus de largo plazo.*

Cuando se elige entre financiamiento de corto plazo versus el de largo plazo, las empresas se guían por el principio de correspondencia, concepto de que el cronometraje de los créditos de una empresa debe equiparse aproximadamente al de sus gastos. Si se pide dinero prestado con fines de corto plazo, se debe planear pagarlo en ese mismo tiempo para que el flujo de dinero que entra y sale de la empresa se equilibre. Al mismo tiempo, cuando se toma un proyecto que durará algún tiempo, se le debe proporcionar financiamiento de largo plazo para que el pago se realice en un periodo amplio. Las tasas de interés a corto plazo generalmente son inferiores a las de largo plazo, pero también son más volátiles. Para evitar cambios repentinos que puedan afectar la salud financiera de la empresa, los administradores suelen evitar el financiamiento de corto plazo para proyectos de largo plazo.

#### *Deuda versus capital.*

En general, la deuda es más barata que el capital por dos razones: 1) las empresas pueden deducir de sus impuestos el interés sobre la deuda, mientras que los pagos de dividendos sobre las acciones (ganancias que se distribuyen entre los accionistas) no son deducibles; 2) los tenedores de bonos y los prestamistas siempre deben recibir su dinero antes que los accionistas, y como suponen menos riesgo que los accionistas, la empresa les puede pagar a una menor tasa de rendimiento.

#### **14.1.6. Elaboración de presupuestos de capital**

Los accionistas, por supuesto, invierten en las empresas que cotizan en bolsa por algo más que los dividendos. Especulan sobre la capacidad de la empresa para crecer y competir. Para que eso suceda, una empresa hace inversiones de capital, como una planta renovada, nuevo equipo o incluso programas importantes para la capacitación del personal. Antes de que pueda hacerse cualquier movimiento, sin embargo, cada empresa se enfrenta a cuestiones cruciales, entre las que se cuentan las muchas posibles inversiones de capital que se pueden hacer, la manera de financiar las que se emprenden e incluso si se pueden hacer, la manera de financiar las que se emprenden e incluso si se



deben realizar inversiones de capital o no. A este proceso se le denomina elaboración del presupuesto de capital.

Las posibles inversiones de capital no solamente se evalúan, sino que se califican de acuerdo con las normas que se consideran de mayor importancia para la empresa. Si la firma se encuentra en periodo de crecimiento, entonces los proyectos que producirán las mayores tasas de crecimiento recibirán la mayor prioridad. Sin embargo, si la compañía intenta reducir costos, los proyectos que mejoran la eficiencia y productividad de la empresa se colocarán en primer lugar.

## **14.2. FINANCIAMIENTO DE CORTO PLAZO**

El financiamiento de corto plazo es cualquier deuda que se pagará en el plazo de un año. Las tres categorías principales de la deuda de corto plazo son:

- ◆ Crédito comercial de los proveedores
- ◆ Préstamos de un banco comercial o de otro tipo de institución de préstamos a corto plazo
- ◆ Dinero procedente de la venta de papel comercial a inversionistas externo o a otras empresas.

### **14.2.1. Crédito comercial**

El crédito comercial es la fuente más extendida de financiamiento a corto plazo para las empresas. En lugar de pedir dinero prestado para pagar productos o suministros, una empresa compra a crédito a su proveedor. El grado de formalidad en tales arreglos va desde un simple apretón de manos hasta un rígido acuerdo por escrito. Dos de las formas más comunes de crédito comercial son el crédito de cuenta corriente y los pagarés.

#### *Crédito de cuenta corriente*

La mayoría de las transacciones de empresas que implican mercancía se financian a través de créditos de cuenta corriente que en ocasiones se denomina "cuenta abierta". Éste es un acuerdo informal por el cual el comprador puede obtener productos antes de pagarlos. Suponga que usted es dueño de una tienda de ropa para caballeros. Usted hace un pedido de trajes para caballero con el fabricante, quien está de acuerdo en dejárselos a crédito. Más adelante, cuando usted comienza a venderlos, le paga la cuenta al fabricante. Este acuerdo le permite minimizar los desequilibrios entre los flujos de entrada y de salida de efectivo.



## *Pagarés*

No todas los responsables de negocios se sienten cómodos con la relativa informalidad del crédito de cuenta corriente. Prefieren la seguridad de un acuerdo de pago por escrito, y que firme por adelantado el cliente al que están suministrando mercancía. Uno de tales acuerdos es un pagaré, compromiso incondicional por escrito que emite el que solicita el préstamo, quien le promete al prestamista pagarle una suma fija de dinero en una fecha específica a cambio de un crédito inmediato. A menudo, los pagarés comprenden una tasa de interés, la cual se indica en el documento.

### **14.2.2. Préstamo**

Tan importante como pueda ser el crédito comercial para una empresa, puede llegar el momento en que se requieran otras fuentes de financiamiento de corto plazo. Es posible que la empresa encuentre que es incapaz de pagar sus propias deudas porque los clientes no le han pagado todavía. Los administradores de la empresa quizá deseen hacer una compra por la cual tienen que pagar en efectivo. En cualquier caso, la empresa puede recurrir a un banco comercial o a otra institución financiera para un crédito de corto plazo.

El interés que se carga sobre un préstamo de corto plazo puede ser fijo o flotante. Con un préstamo de tasa fija, los pagos de intereses son constantes en toda la vida del préstamo. Con un préstamo de tasa variable, los pagos fluctúan, dependiendo de los aumentos o disminuciones en las tasas de interés prevalecientes. Los bancos le cargan a sus principales clientes corporativos la tasa favorable: la tasa preferente. Le cargan a todos los otros empresas esta tasa más una cantidad dada de puntos porcentuales. Supóngase que la tasa preferente es del 36.5%. La tasa de intereses para un individuo que solicita una cantidad considerable de dinero puede ser igual que la tasa preferente, pero para otro que pide menos dinero prestado puede ser la preferente más 13 puntos porcentuales, para un total del 49%.

### *Préstamos garantizados*

Los préstamos garantizados son los que cuentan con el respaldo de algo de valor, a lo que se da el nombre de garantía, que el prestamista puede apropiarse en caso de que no se le pague el préstamo. Existen tres tipos principales de garantías: cuentas por cobrar, inventarios y otras propiedades.

Cuando un préstamo empresarial se garantiza con cuentas por cobrar, los saldos pendientes de pago en las cuentas corrientes de sus clientes se utilizan como garantía.



Otra alternativa consiste en vender las cuentas por cobrar, con un descuento, a una empresa financiera, y no utilizarlas como garantía, procedimientos que se conoce como factoraje de las cuentas por cobrar. El factor carga un descuento, por lo que la empresa recibe menos que la cantidad total de sus cuentas por cobrar. En general, la empresa recibe un pago en efectivo de aproximadamente el 80% del valor de sus cuentas. Se instruye a los clientes que paguen sus cuentas directamente al factor, una empresa financiera que se especializa en este tipo de préstamo.

En algunas industrias, las empresas piden prestado ofreciendo sus inventarios (en general de bienes terminados y no de materias primas) como garantía de un préstamo. Con mucha frecuencia, el prestamista insiste en que el deudor coloque el inventario en un almacén de depósito aparte para salvaguardarlo.

Los distribuidores de aparatos eléctricos, los distribuidores de automóviles y otras empresas, a menudo financian su inventario con planeación de piso, un arreglo de crédito a corto plazo en el cual el prestamista paga por la mercancía, se la otorga al deudor y éste le paga con cada uno de los artículos que venda del inventario. Con los números de serie en los aparatos de televisión, los automóviles, o las estufas, el prestamista puede identificar cada pieza de mercancía que se haya dado como garantía en tales créditos.

### *Préstamos no garantizados*

Un préstamo no garantizado es el que no requiere garantía. En vez de ello, el prestamista se funda en los antecedentes generales de crédito y en la capacidad de generar ganancias del solicitante. Para incrementar los rendimientos sobre tales préstamos y obtener alguna protección en caso de falla, la mayoría de los prestamistas insiste en que el acreedor mantenga una cantidad mínima de dinero en depósito en el banco - saldo compensatorio- mientras que el préstamo no se haya pagado. Si bien el deudor paga intereses sobre la cantidad total del préstamo, una parte sustancial del mismo sigue en depósito en el banco.

### **14.2.3. Papel Comercial**

Una opción de financiamiento a corto plazo a la que recurre cada vez más una compañía, cuyas acciones cotizan en bolsa con una buena situación y reputación crediticia, es pedirle prestado a otras empresas e inversionistas. La empresa que pide el dinero prestado emite papel comercial, el cual representa una promesa para pagar una cantidad determinada de dinero en número determinado de días (legalmente de 15 a 91 pudiendo renovarse para alcanzar plazos mayores). El negocio o inversionista generalmente compra papel comercial a un precio inferior que el de la portada; después, al final del periodo, el comprador recibe el valor de la portada.

## **14.3. FINANCIAMIENTO A LARGO PLAZO**



Cuando se trata de proyectos de financiamiento a largo plazo, como es la construcción, la adquisición de otras empresas, y la investigación y el desarrollo, la mayor parte de las empresas descansa en una combinación de fuentes internas y externas de financiamiento. Las cuatro principales fuentes de financiamiento externo son préstamos, arrendamientos, bonos y capital.

#### **14.3.1. Préstamo y arrendamientos de largo plazo**

Los préstamos a largo plazo se pagan en un año o más y pueden ser o garantizados o no garantizados. El tipo más común de préstamo garantizado es una hipoteca, en la cual se utiliza una propiedad como garantía. Las tasas de interés sobre los préstamos a largo plazo son generalmente superiores a las que se hacen sobre préstamos a corto plazo, porque los prestamistas exigen un mayor rendimiento por abandonar el uso de su dinero en un periodo más largo.

En lugar de pedirle prestado a un prestamista comercial para adquirir una propiedad o una pieza de equipo, una empresa puede optar por un arrendamiento, por el cual el propietario de un artículo le permite a la otra parte utilizarlo a cambio de pagos regulares. El arrendamiento también puede ser una buena alternativa para una empresa que tiene dificultades para obtener préstamos por una mala calificación crediticia.

#### **14.3.2. Bonos**

Un bono es un certificado que obliga a la empresa (o al gobierno) a pagar determinada cantidad, más intereses, al tenedor de los bonos.

Un bono es como un certificado de préstamo que indica que su emisor ha pedido prestada una cantidad de dinero al tenedor del bono. Cada bono tiene una denominación, la cantidad del préstamo que representa un bono. Los bonos que venden las corporaciones generalmente están disponibles en denominaciones de múltiplos de 100 pesos. En general, un bono muestra la fecha en que la cantidad total del bono, o principal, debe pagarse.

##### *Bonos prendarios y bonos sin garantía*

Como los préstamos, los bonos corporativos pueden estar o no garantizados. Los bonos prendarios están respaldados por propiedad específica de una clase u otra que pasará al poseedor del bono si el emisor no cumple los términos del contrato. La garantía puede ser una hipoteca sobre un bien raíz o un derecho a reclamo sobre otros activos, tales como camiones de carga, otros vehículos o equipo de planta propiedad de una empresa. Los bonos sin garantía, a los que





también se denominan obligaciones cuentan con el respaldo de una garantía, sino del buen nombre de la empresa emisora. Si ésta fracasa, los tenedores de los bonos tienen derecho a los activos, pero solamente después de que se les haya pagado a los acreedores que cuenten con una garantía específica.

#### *Tasas de interés de los bonos*

Un bono proporciona intereses, los cuales se expresan en términos de un porcentaje anual, pero pagado en intervalos semestrales.

Una empresa con excelentes perspectivas de ganar suficiente dinero en los años futuros para pagar tanto el interés sobre los bonos como el principal a su maduración, puede ofrecer una tasa de interés relativamente baja. Un prestatario menos seguro tiene que ofrecer tasas más altas para atraer compradores. Las agencias calificadoras tasan los bonos con base en la estabilidad financiera de las empresas emisoras. Los bonos a los que se otorga un grado de inversión se consideran los más seguros para los inversionistas. Los bonos que se califican por debajo de ese nivel reciben el nombre popular de bonos chatarra.

#### *Retiro de la deuda*

Una compañía que vende bonos debe pagar su deuda a los poseedores de los bonos. El costo de retirar la deuda puede ser aterrador debido a que los bonos generalmente se emiten en gran cantidad, probablemente miles de bonos individuales en una sola emisión. Para evitar la carga de redimir los bonos, las empresas en ocasiones emiten bonos con vencimientos escalonados, los cuales maduran en diferentes momentos, en contraposición a los bonos a plazo, que maduran todos al mismo tiempo.

Otra manera de aliviar la tensión financiera de retirar muchos bonos a la vez es establecer un fondo de amortización. Cuando una corporación emite un bono pagadero con un fondo de amortización, debe separar una cantidad determinada de dinero cada año para pagar una deuda. Este dinero se utiliza o bien para retirar algunos cuantos bonos cada año, o para acumularlo hasta que la emisión madure

Con la mayoría de los bonos, una empresa retiene el derecho de pagar los bonos antes de su maduración. A los bonos que tienen esta provisión se le conoce como bonos amortizables, o redimibles. La porción de la tasa porcentual que se ubica por encima de las tasas de mercado recibe el nombre de "prima por redención".

Otra manera de que la empresa pueda pagar los bonos es con acciones y no con dinero. Los bonos que pueden pagar de esta manera reciben el nombre de



bonos convertibles. La decisión real de aceptar las acciones o el dinero se deja al tenedor del bono.

### 14.3.3. Capital

A diferencia de la deuda, que se tiene que pagar, el capital representa una "pieza de la acción". Cuando una empresa aumenta el capital, aumentando su patrimonio, amplía la propiedad de la empresa. Cada inversionista se vuelve un propietario parcial de la empresa, con la expectativa de compartir sus utilidades a través de los dividendos y el capital que gana cuando las acciones se venden a un precio superior que su precio de compra.

Las acciones son sencillamente pedazos de propiedad de una compañía, y el certificado accionario que recibe el accionista es una evidencia de tal propiedad. Muchos certificados accionarios también ostentan un valor nominal, un valor arbitrario que generalmente es menor que el valor estimado de mercado de la acción y que se puede utilizar (para determinados tipos de acciones) como fundamento para calcular los dividendos.

El número de acciones que vende una empresa depende de la cantidad de valor patrimonial que la empresa requerirá y del precio de cada acción que venda. El consejo de administración de una corporación establece una cantidad máxima de acciones en las que la empresa puede dividirse. En teoría, todas estas acciones, a las que se denomina acciones autorizadas, pueden venderse de una vez.

Las empresas bien establecidas distribuyen parte de sus utilidades a los accionistas en la forma de dividendos; éstos se pueden pagar en efectivo, pero las empresas en rápido crecimiento a menudo emiten dividendos en la forma de acciones. Al hacerlo, conserva el efectivo de la empresa para inversiones de capital, investigación y desarrollo y tipos semejantes de gastos.

#### *Acciones preferentes*

Una empresa puede emitir dos clases de acciones. Las acciones preferentes le otorgan a sus poseedores algunas preferencias, o privilegios especiales, que los tenedores de acciones comunes no tienen.

- **Se les prefieren en cuanto a los dividendos.** Puesto que estos dividendos deben pagarse antes que se pague cualquier dividendo sobre las acciones comunes.
- **Se les prefiere frente a los activos.** Cuando una empresa fracasa, los accionistas preferentes tienen el derecho a recibir su parte de cualquier activo restante (después de que se han pagado las deudas de la empresa) antes de que los accionistas comunes reciban algo.



En general, los accionistas preferentes desempeñan un papel más limitado en los asuntos de la compañía que el que juegan los accionistas comunes. En algunas empresas, los accionistas preferentes no tienen poder de voto en lo absoluto. Lo más común es que reciban privilegios limitados de votos, y en general sobre asuntos que se refieren directamente a sus derechos, como la decisión de vender una parte importante de la empresa o modificar una provisión del acta que se refiera a las acciones preferentes.

### *Acciones comunes*

A pesar de su nombre, las acciones preferentes son mucho menos populares que las acciones comunes que les dan a los accionistas derecho de voto y el derecho al último reclamo sobre los dividendos y las acciones. Sus derechos de voto pueden significar que los tenedores de acciones comunes puedan participar en la selección de consejo de administración de la empresa, y pronunciarse sobre otros temas, tales como fusiones, adquisiciones y tomas de empresas.

**Dividendos de acciones comunes.** No existe ley alguna que exija a las corporaciones pagar dividendos sobre las acciones comunes. La decisión le corresponde al consejo de administración, el cual puede decidir, por buenas razones, omitir el dividendo o mantenerlo en el mínimo.

Cuando las empresas grandes y bien establecidas reducen u omiten los dividendos, la razón generalmente es una disminución en las utilidades. En teoría, los dividendos representan una porción de las utilidades; cuando éstas se reducen, hay menos que compartir. La empresa se vale de su efectivo para cubrir los gastos de operación. Desafortunadamente, los accionistas no sólo pierden sus dividendos en cada una de tales situaciones sino que con frecuencia también pierden sobre el valor de la acción. Cuando una empresa grande reduce sus dividendos, el precio de sus acciones cae, al menos temporalmente.

**Split.** Un dividendo no es el único beneficio que una empresa puede ofrecer a sus accionistas comunes. Otra alternativa es un split de acciones (stock split, en inglés) procedimiento por el cual la empresa duplica (o triplica, etcétera) la cantidad de acciones que representa cada certificado accionario. En un aumento de 2 por 1, por ejemplo, una empresa cuya acción se vendía a 50 pesos duplicaría el número de acciones en circulación, con lo cual cada accionista tendría dos acciones en vez de una.

### *Nuevas emisiones y mercado secundario*

Cuando una empresa emite nuevas acciones a través de una oferta pública inicial, ofrece más porciones del pastel de las utilidades.



Generalmente los inversionistas compran las acciones a otros inversionistas y no directamente a las corporaciones. Una vez que se ha emitido una acción, se compra y se vende en mercados organizados a los que se conoce como bolsas de valores, donde los inversionistas intercambian sus acciones individuales. El corretaje en sí lo lleva a cabo los corredores de acciones, personas que compran y venden acciones a nombre de los inversionistas. A pesar de que las corporaciones no obtienen dinero sobre las acciones que se comercian en el mercado secundario, les preocupan las fluctuaciones de precio de sus acciones, porque el "precio de mercado" establece los fondos que una empresa puede obtener en una nueva emisión. Las compañías intentan impulsar el precio de sus acciones pagando dividendo, logrando ambiciosas metas de desempeño, promoviendo la reputación de la empresa con los inversionistas y recomprando sus acciones cuando el precio es bajo.

## 15. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA Y FLUJOS DE EFECTIVO

En esta parte, toda la información contenida en los presupuestos se vacían en los siguientes estados financieros: estado de resultados o de pérdidas y ganancias, flujos de efectivo para capital de trabajo y origen y aplicación de los recursos, también llamados de fuentes y usos.

Más adelante se presentan los estados financieros con la finalidad de apreciar cada una de las partes que los componen y sobre todo, para distinguir las operaciones que se efectuarán en el modelo financiero contenido en una de cálculo que comentará más adelante.

### 15.1. Balance de situación

Expresa la situación de la empresa en un momento determinado, donde se refleja la situación patrimonial de la sociedad, sus recursos y su aplicación. El balance de situación presenta el activo y el pasivo a una fecha determinada, es decir, muestra de donde procede el capital y como se invierte (ver cuadro 8)

Cuadro 8			
Ejemplo esquemático de un balance general			
Activo	Saldo	Pasivo	Saldo
<b>Inmovilización</b>		<b>Fondos propios</b>	
Gastos establecimiento		Capital social	
Inmovilización inmaterial		Reservas	
Inmovilización material		Resultados del ejercicio	
Inmovilización financiero		<b>Total fondos propios</b>	
<b>Total inmovilizado</b>		<b>Ingresos a distribuir en varios ejercicios</b>	
<b>Gastos a distribuir en varios ejercicios</b>			



<b>Activo circulante</b> Existencias Deudores Inversiones financieras temporales Tesorería <b>Total activo circulante</b>		<b>Acreedores a largo plazo</b>  Acreedores a corto plazo Deudores con entidades de crédito Deudas comerciales <b>Total acreedores a corto plazo</b>	
Total activo		<b>Total pasivo</b>	
Fuente: tomado de <a href="http://www.emprendedores.com">www.emprendedores.com</a>			

En la presentación de un Plan de Negocios ya existente, es necesario que se incluya el balance de por lo menos tres años antes, con la finalidad de que los posibles inversionistas analicen la situación financiera por la que atraviesa la empresa. Las definiciones de los títulos principales del balance de situación son las siguientes:

- ◆ **Inmovilizado:** incluye aquellos activos destinados a servir de forma duradera en la actividad de la empresa, es decir, bienes inmuebles, instalaciones, maquinaria, mobiliario, etcétera, así como otras inversiones o deudas a cobrar que no se recibirán en menos de un año.
- ◆ **Activo circulante:** incluye recursos líquidos o recursos cuyo periodo medio de maduración o de realización es inferior a un año tales como: existencias, deudas, clientes, tesorería, etcétera.
- ◆ **Fondos propios:** incluye el dinero aportado por los socios de la empresa (capital social), beneficios retenidos no distribuidos (reservas) o pérdidas acumuladas y el resultado del periodo.
- ◆ **Acreedores:** incluyen los recursos o capitales ajenos y se clasifican atendiendo al vencimiento de las deudas.
- ◆ **A corto plazo:** son las deudas con vencimiento inferior o igual al plazo de un año.
- ◆ **A largo plazo:** son las deudas con vencimiento superior a un año.

### **Las razones de liquidez**

Se emplean para evaluar la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras en el corto plazo. La información que se necesita para calcular las razones financieras tiene como fuente el balance general, el estado de resultados y el estado de costo de producción. La desventaja es distorsión de la información para efectos de comparación en el tiempo, debido a fenómenos económicos como la inflación. Puede ser solventada convirtiendo los datos a valores constantes. Enseguida se describen las fórmulas empleadas para calcular las razones mencionadas, que en su mayoría utilizan la información contenida en el balance general.



<p><b>Razón del circulante (L1)</b></p> $L1 = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	<p><b>Prueba del ácido o razón rápida (L2)</b></p> $L2 = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$
<p><b>Periodo promedio de cobro (L3)</b></p> $L3 = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas por día}}$	<p><b>Antigüedad de las cuentas Por cobrar (L4)</b></p> $L4 = \frac{\text{Cuentas pagadas (por días al año)}}{\text{Documento por cobrar}}$

Para medir la *eficiencia en la utilización de activos* de la empresa se utilizan las siguientes razones:

<p><b>Rotación de activos totales (E1)</b></p> $E1 = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$	<p><b>Prueba del ácido o razón rápida (L2)</b></p> $E2 = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$
-----------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------

Las *razones de deuda* expresan la situación de una empresa para hacer frente a sus obligaciones financieras de largo plazo.

<p><b>Razón de endeudamiento (apalancamiento) (D1)</b></p> $D1 = \frac{\text{Total de pasivo}}{\text{Activos totales}}$	<p><b>Razón de deuda de largo plazo (D2)</b></p> $D2 = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Total de activos}}$
<p><b>Deuda capitalizable (D3)</b></p> $D3 = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capitalización total}}$	<p><b>Razón de deuda a corto plazo (D4)</b></p> $D4 = \frac{\text{Pasivos circulantes}}{\text{Activos totales}}$



Para iniciar las operaciones de la gasolinera "Zorcua", S.A. de C.V., se necesita de una inversión de \$ 16'417,300.00, la fuente del capital esta representada por \$9'150,000.00 por los socios, \$4'500,000.00 por un crédito refaccionario y \$2'767,300.00 por otros inversionistas.

Para el banderazo de sus operaciones se solicitó un crédito de avío por \$3'851,904.00, que representa el capital de trabajo. Este capital de trabajo es semanal, obtenido a través de Flujos Netos de Efectivo.

Las utilidades en promedio de los 5 años será de \$9'200,000.00 anual, a éste ritmo de ganancias, la gasolinera recuperaría la inversión en dos años.

En los que respecta a su posición financiera, la empresa estaría estructurada para el 5º. Año como sigue: en activos \$25'625,619.00, pasivo \$3'073,664.00 y capital \$22'551, 955.00, después de haber pagado los dividendos a sus socios de aproximadamente de \$ 35'660,000.00.

La gasolinera para que no pierda ni gane, necesita vender \$30'226,885.00 anual mínimo.

Según el análisis económico, la empresa si sería productiva por que por cada peso invertido se obtendría utilidades de 0.5160 centavos, después de haber recuperado toda la inversión.

Los principales factores que intervienen en el modelo económico-financiero varían en función de las condiciones económico sociales y por lo tanto es necesario establecer escenarios indicativos de las condiciones menos favorables a las que se emplearon para dicho modelo como son: incremento de la tasa de interés crediticia de 2 puntos porcentuales, incremento en los costos y precio de venta controlado de 5 puntos e incremento en el monto de la inversión prevista en 5 puntos porcentuales, aún así con las variaciones antes indicadas la empresa sigue siendo rentable de 0.3851 centavos por cada peso invertido después de recuperar la inversión, la variación de la rentabilidad es de 0.0842 centavos o sea de 8 puntos porcentuales.

## 15.2. Cálculo de la rentabilidad

La rentabilidad financiera de un negocio con relación a la inversión total se entiende como la ganancia por cada peso invertido. El método que aquí se propone es el de flujos constantes y por lo tanto no considera las situaciones inflacionarias. Si se diera el caso en que se desee tomar en cuenta el cambio en las tasas de inflación, sólo tiene que aplicar por periodos dicha inflación tanto a ingresos como a costos y al resultado de los flujos netos deberá deflactarlos y después actualizarlos a valor presente, entonces se calcula la tasa de rentabilidad que resultará un poco menor que la encontrada con el método de flujos constantes. De hecho, si la interpretación de los resultados es correcta ambos métodos de evaluación son similares.



La Tasa Interna de Retorno (TIR) se puede definir como aquella tasa que iguala con cero el flujo neto actualizado de los costos con el flujo neto actualizado de los beneficios. Su interpretación de la forma de cálculo de los Flujos Netos de Efectivo (FNE). Si en la obtención de los FNE se incluyó el pago a los préstamos, su significado será el porcentaje de ganancia de cada peso invertido, después de haber recuperado la inversión.

La TIR obtenida en el plan de negocios debe ser comparada con aquella tasa de rendimiento máxima que tenga posibilidades de alcanzar en cualquier inversión con riesgos similares que esté a su alcance. La decisión de invertir o no, dependerá de dicho cotejo de tasas de rendimiento, es decir, el costo de oportunidad del capital le dará la pauta para arriesgar su dinero en el negocio.

### **15.3. Análisis de sensibilidad**

Consiste en simular los pronósticos anteriores con diversas modificaciones a las variables que más peso tenga en la operación del negocio, cada cambio en dichas variables produce un escenario diferente, pueden realizarse las combinaciones con las variables de mayor probabilidad de ocurrencia para escenarios pesimistas, poco pesimistas, etcétera. Del análisis de los resultados de dichos escenarios, se pueden replantear las estrategias generales del negocio.

## **16. PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIEROS INTERNOS**

Aunque obtener dinero es importante, utilizarlo con inteligencia es una tarea igualmente vital. El objetivo de la administración de efectivo es disminuir la cantidad que está vinculada al exceso de efectivo, las cuentas no cobradas y el inventario. En vez de ello, el dinero debe utilizarse productivamente para ayudar a construir la empresa.

### **16.1. Manejo del efectivo y de los valores negociables**

Las empresas mantienen algún excedente disponible como colchón en caso de que sus necesidades sean mayores a las esperadas. Parte del trabajo del administrador financiero es asegurarse de que este efectivo se invierta de tal manera que gane intereses. La tarea es encontrar un buen "lugar de estacionamiento" para los fondos, algún tipo de inversión que dé el mayor rendimiento posible y que no origine problemas si la empresa tiene que liquidar la inversión para tener efectivo instantáneo. Diversas inversiones de corto plazo, a las que se denominan valores negociables, satisfacen estas necesidades. Se afirma que son "negociables" porque fácilmente se pueden convertir en efectivo.





El administrador financiero tiene muchas variedades de valores negociables entre las cuales elegir. Los bancos venden los certificados de depósitos de alta denominación, los cuales son depósitos a plazo en ese banco. El gobierno federal emite los cetes, que funcionan como papel comercial; se compran con descuento y los recupera la Tesorería de la Federación por el valor de portada en una fecha específica de maduración (la fecha en la que se les debe pagar; en este caso, a menos de un año de la fecha de compra).

## 16.2. Manejo de las cuentas por pagar y por cobrar

Uno de los grandes problemas para administrar el capital de trabajo es que los ingresos de una empresa no siempre vienen exactamente en la misma tasa a la que deben pagarse las cuentas. Por ello, los administradores financieros deben supervisar con cuidado los flujos de caja, la cantidad total de dinero que adquiere y se gasta para mantener la empresa funcionando. La meta es lograr un mejor empate entre el flujo de salida y el de entrada del dinero.

Un aspecto importante de esta tarea es mantener un ojo agudo en las cuentas por cobrar: el dinero que los clientes deben a la firma. El volumen de cuentas por cobrar depende de la decisión del administrador financiero al respecto de varios puntos. Por ejemplo, ¿quién califica para un crédito y quién no? ¿Por cuánto tiempo los clientes tienen que pagar sus cuentas? ¿Qué tan agresiva es la empresa para cobrar sus deudas? Además de responder a preguntas de este tipo, el administrador financiero analiza las cuentas por cobrar de la empresa para identificar patrones que indiquen problemas.

La cara opuesta de manejar las cuentas por cobrar es manejar las cuentas por pagar, esto es, las cuentas que la empresa debe a sus acreedores. Aquí, el objetivo es generalmente posponer el pago de las cuentas hasta el último momento, puesto que las cuentas por pagar representan préstamos libres de intereses de los proveedores. Sin embargo, el administrador financiero también debe evaluar las ventajas de pagar pronto si hacerlo significa descuentos en efectivo para la empresa. Además, pagar a tiempo es una buena manera de mantener la buena reputación crediticia de la empresa, lo cual, a su vez, influye en la decisión del acreedor de aprobar un crédito.

Más y más empresas han mejorado su proceso de cuentas por pagar mediante el intercambio electrónico de datos (EDI, por sus siglas en inglés), o intercambio computarizado de información de pedidos y pagos entre empresas y sus proveedores. Si se usa el EDI se reduce una montaña de papeles y una gran cantidad de personas que se necesitan para verificar los pedidos sobre las instrucciones de embarque y sobre detalles del inventario.

## 16.3. Manejo del inventario



El inventario es otra área en la que los administradores financieros pueden ajustar el flujo de fondos de la empresa. El inventario que se queda en los estantes representa capital que se compromete sin ganar intereses. Aún más, la empresa incurre en gastos para el almacenaje y el manejo, los seguros y los impuestos. Y siempre existe el riesgo de que el inventario se vuelva obsoleto antes de que se le pueda convertir en bienes terminados y venderse.

El objetivo de la empresa es mantener suficiente inventario para satisfacer los pedidos en forma oportuna al menor costo. Para alcanzarlo, el administrador financiero intenta determinar la cantidad económica de pedido, o cantidad de materias primas que, cuando se piden en forma regular, resultan en los menores costos de pedido y almacenaje. La mejor manera de reducir los costos de los pedidos es colocar un pedido grande de partes y materiales una vez al año. Mientras que la mejor manera de ahorrar en costos de almacenaje es pedir pequeñas cantidades de inventario frecuentemente. El reto al que se enfrenta el administrador financiero es encontrar un punto medio que disminuya los costos totales.

Las empresas pueden minimizar la inversión en inventarios al utilizar los sistemas justo a tiempo para llevar los suministros al proceso de producción cuando y donde se les requiera. Los sistemas justo a tiempo más eficientes utilizan enlaces de computadora para conectar a las empresas con sus clientes y proveedores. Al coordinar sus programas de producción con las fechas de entrega de sus clientes y los calendarios de entrega de sus proveedores, las compañías pueden ordenar automáticamente sólo lo necesario para un periodo determinado.

## 17. EMPRENDER UN NEGOCIO GASOLINERO.

### 17.1. Historia.



Edward L. Doheny



Charles A. Canfield

La historia de la industria del petróleo en México se inicia en 1900, cuando los norteamericanos Charles A. Canfield y Edward L. Doheny compraron 113 hectáreas de la hacienda "El Tulillo", en el municipio de Ebano, San Luis Potosí, que se extendían hacia los estados de Tamaulipas y Veracruz.

En ese año, la hacienda pasó a ser propiedad de la "Mexican Petroleum of California", creada por Doheny, empresa que empezó a perforar en un campo



al que denominaron "El Ebano" y, en 1901, se descubrió petróleo mediante un pozo que fue bautizado con el nombre de "Doheny I".

Paralelamente a las actividades petroleras de Doheny, la compañía inglesa "Pearson and Son", que era contratista en el gobierno del general Porfirio Díaz y cuyo propietario era Weetman Dickinson Pearson, adquirió terrenos para la exploración y explotación de petróleo. En 1902, encontró petróleo cerca de San Cristóbal en el Istmo de Tehuantepec, y años después construyó una refinería en Minatitlán, un centro de almacenamiento y un ducto en esta zona.



Instalaciones en Minatitlán, Veracruz



Mano de obra



Gobierno porfirista

Weetman D. Pearson

El 24 de diciembre de 1901, el presidente Porfirio Díaz expidió la Ley del Petróleo, aprobada por el



Mayor demanda de Petróleo

El auge

Congreso de la Unión, con la cual se pretendía impulsar la actividad petrolera, otorgando amplias facilidades a los inversionistas extranjeros y las primeras concesiones las recibieron Edward L. Doheny y Weetman D. Pearson.

A la caída de Porfirio Díaz, el gobierno revolucionario del Presidente Francisco I. Madero expidió, el 3 de junio de 1912, un decreto para establecer un impuesto especial del timbre sobre la producción petrolera y, posteriormente, ordenó que se efectuará un registro de las compañías que operaban en el país, las cuales controlaban el 95 por ciento del negocio.

Posteriormente, Venustiano Carranza creó -en 1915- la Comisión Técnica del Petróleo y en 1918 estableció un impuesto sobre los terrenos petroleros y los contratos para ejercer control de la industria y recuperar en algo lo enajenado por Porfirio Díaz, hecho que ocasionó la protesta y resistencia de las empresas extranjeras

### Antecedentes

PEMEX es la única empresa facultada para realizar la explotación, extracción, procesamiento y venta de primera mano de los hidrocarburos extraídos del petróleo (lo anterior en seguimiento a lo dispuesto en el artículo 27



constitucional, que define las reglas de cómo habrán de explotarse los recursos naturales de nuestro país).

Parte fundamental del proceso para que la gasolina llegue a su automóvil es el trabajo hecho por Pemex Refinación, uno de los cuatro organismos a través de los cuales opera la paraestatal (los otros son PEMEX Exploración y Producción, PEMEX Gas y Petroquímica Básica, y Pemex Petroquímica).

Para abastecer de combustibles al mercado nacional, Pemex Refinación cuenta con una amplia red de producción y distribución constituida por 6 refinerías (que tienen una capacidad de procesamiento de 1.5 millones de barriles por día), 77 terminales de almacenamiento y distribución, y cinco Gerencias Comerciales de Zona. Pero no toda la gasolina que consumen los automovilistas mexicanos es obtenida por Pemex: nuestro país importa un porcentaje de ella.

De un modo somero, ya que se trata de un proceso largo y laborioso, podemos decir que los combustibles son obtenidos en las refinerías, para después, a través de una extensa red de ductos, ser depositados en las terminales de almacenamiento de donde son distribuidos a todas las estaciones de servicio o gasolineras de nuestro país, que son el brazo comercial más importante de Pemex Refinación y tienen el contacto directo con los consumidores.

Muchos recordarán que hace tiempo las gasolineras eran establecimientos tétricos, con equipos obsoletos y sin mantenimiento, que daban una sensación de inseguridad. Pues bien, esto cambió gracias a que se simplificaron los trámites para la obtención de una franquicia, lo que motivó la inversión de la iniciativa privada para la distribución y comercialización de combustibles. En 1992, año en que se llevó a cabo la modernización de las gasolineras, existían, 3,200. Hoy en día hay más de seis mil.

De acuerdo con Carlos Pani, subdirector comercial de Pemex Refinación, los mexicanos consumimos cerca de 160 millones de litros de combustible al día (incluidos diesel y gasolina), lo que se genera ingresos por venta bruta de casi mil millones de pesos diarios. Hacer llegar tal cantidad de consumible a los consumidores finales tiene su chiste, y aquí juegan un papel trascendental las gasolineras.

Para obtener una Franquicia Pemex es necesario hacer la solicitud a una de las cinco Gerencias Comerciales de Zona, que dan a conocer los requisitos para construir y operar una estación de servicio, como cumplir con aspectos de imagen, ecología y seguridad (determinada superficie, distanciamiento de centros de concentración masiva –cines, escuelas y hospitales-, y no localizarse cerca de líneas de alta tensión, ductos y vías férreas).

Las gasolineras deben ofrecer a los automovilistas diversos productos y servicios obligatorios: gasolina, diesel, aceite, sanitarios, agua y aire (en el caso de los dos últimos, usted no debe pagar por ello); pero también pueden



ofrecer otras facilidades, como la verificación de niveles, chequeo de llantas, limpieza de parabrisas, pago con tarjetas de crédito, venta de hielo, etc. Algunas, incluso, cuentan con pequeñas tiendas, lavado de autos, comida rápida, cajeros automáticos, refacciones y regaderas.

Si bien las garantías de seguridad y servicios están claramente establecidas en los requisitos para obtener y operar una franquicia, aún existen ciertos puntos a mejorar en cuanto a su otorgamiento. Por ejemplo, hasta ahora los inversionistas no ven limitada su compra a un determinado número de gasolineras, ni tampoco está delimitada la territorialidad, esto es, el espacio que debe haber entre las estaciones de servicio. Admite Juan López Huesca, gerente de ventas a estaciones de servicio de Pemex Refinación, "Estamos trabajando muy fuerte para definir si es necesario modificar este tipo de criterios, porque los requisitos que establecieron cuando se originó la franquicia, hace un poco más de 10 años, respondían a diferentes condiciones del país".

## 17.2. Petróleos Mexicanos en el Abasto de Combustibles Automotrices



**Fuente:** <http://www.ref.pemex.com>

Petróleos Mexicanos (Pemex) es la empresa nacional de México facultada para realizar la conducción central y la dirección estratégica de las actividades que abarca la industria petrolera, en los términos que le confiere la Constitución en el ramo del petróleo; por tal motivo asume la responsabilidad de abastecer el mercado nacional de productos del petróleo, gas natural y materias para la industria petroquímica.



Para el cumplimiento de sus objetivos opera a través de cuatro organismos subsidiarios, cada uno de los cuales tiene por finalidad el desarrollo específico de las principales áreas que conforman el campo de acción de Pemex, siendo éstos: Pemex Exploración y Producción, Pemex Refinación, Pemex Gas y Petroquímica Básica y, Pemex Petroquímica.

Las funciones básicas de Pemex Refinación son los procesos industriales de refinación, elaboración, elaboración de productos petrolíferos y derivados del petróleo, su distribución, almacenamiento y venta de primera mano.

### 17.3. Franquicia

La subdirección Comercial de Pemex Refinación realiza la planeación, administración y control de la red comercial, así como la suscripción de contratos con inversionistas privados mexicanos para el establecimiento y operación de las Estaciones de Servicio integrantes de la Franquicia Pemex para atender el mercado al menudeo de combustibles automotrices.

Durante muchos años, las gasolineras fueron negocios casi tabú. Se trataba de un campo complicado y oscuro para el empresario común, donde difícilmente éste incursionaba, si no tenía el apoyo de algún amigo o pariente bien instalado en Petróleos Mexicanos. Para ese nuevo empresario, obtener una concesión era prácticamente impensable. Sin embargo, los tiempos han cambiado.

Actualmente, como parte de la impostergable modernización de Petróleos Mexicanos, se ha creado a través de Pemex-Refinación, la Franquicia Pemex, para que cualquier inversionista de nacionalidad mexicana pueda obtener una estación de servicio, cumpliendo con requisitos nada complicados.

Uno de los objetivos por el que se instrumenta, es asegurar la transparencia e imparcialidad en el manejo, tramitación y autorización de las franquicias que Pemex Refinación, oferta al público en general.

Actualmente, existen en todo el país 7,500 gasolineras, las cuales consideran pocas para las necesidades del creciente parque vehicular nacional.

En México, por cada mil automóviles hay 0.7 estaciones de servicio para combustible, es decir, menos de una gasolinera por cada millar, estima la Asociación Mexicana de Estaciones de Servicio (AMPES, <http://www.ampes.com/>). Y si consideramos que el parque vehicular del país asciende a más de 20 millones de autos, la oportunidad de negocio es clara.

Se pueden construir miniestaciones de servicios con una inversión de 50 mil dólares (460 mil pesos).



Una de estas opciones está constituida por las estaciones rurales y provisionales, enfocadas a atender las necesidades específicas de una región como lo son el campo o zonas industriales donde el abastecimiento de combustible no es frecuente.

Otra alternativa son las llamadas miniestaciones, conformadas por uno o dos puntos de venta establecidos dentro del estacionamiento de un centro comercial. En la actualidad operan 13 en el país bajo esta modalidad, una de ellas está ubicada en Naucalpan, Estado de México, que vende 37 mil litros de gasolina diarios.

Para incorporarse a este sistema de negocio el camino es comprar los derechos para explotar e instalar una Franquicia Pemex. Los requisitos son ser una persona moral o física de nacionalidad mexicana, acudir a las oficinas de Pemex Refinación para una entrevista donde se te dará información de los sistemas de franquicia disponibles.

La franquicia Pemex inició su programa de Modernización de Estaciones de Servicio el 18 de marzo de 1992. A la fecha han sido notables las remodelaciones en casi todas las gasolineras del país, presentando en la actualidad una imagen totalmente distinta en higiene y servicio, pero sobre todo en seguridad. Los tanques y ductos, ahora construidos de material anticorrosivo de doble pared, detectan cualquier fuga oportunamente, y los dispensarios son más modernos y seguros.

#### 17.4. Cómo Instalar Una Franquicia Pemex

Si se posee o se es arrendatario de un terreno con buena ubicación urbana y de preferencia con uso de suelo, o bien, a la orilla de una carretera, tal vez esté dentro de las superficies mínimas que requiere Pemex Refinación. El predio propuesto debe garantizar vialidades internas, áreas de servicio al público y almacenamiento de combustibles, áreas verdes y los diversos elementos requeridos para la construcción y operación de una estación de Servicio, cumpliendo con las siguientes características:

Conceptos	Superficie Mínima (m <sup>2</sup> )	Frente Mínimo (Mts. Lineales)	Productos
<b>ZONAS URBANAS</b>			
Esquina	400	20	Gasolinas y diesel
No esquina	800	30	Gasolinas y diesel
Carreteras	2400	80	Gasolinas y diesel
<b>ZONAS RURALES</b>			
Dentro del poblado	400	20	Gasolinas y diesel
Fuera del poblado	800	30	Gasolinas y diesel
<b>ZONAS ESPECIALES</b>	Variable	15	Gasolinas
<b>ZONAS MARINAS</b>	Variable	20	Gasolinas y diesel

Fuente: <http://www.ref.pemex.com>



Se refieren a minigasolineras que pretendan establecerse en Zonas Especiales a Centros Comerciales, hoteles, estacionamientos públicos, establecimientos de servicio de lavado y engrasado y parque públicos que por su ubicación y espacios disponibles constituyen punto estratégicos a los que acuden y/o transitan grupos potenciales de consumidores.

El predio propuesto debe localizarse a una distancia mínima de resguardo establecida por las autoridades de:

- ❖ 15 metros de centros de concentración masiva (escuelas, hospitales, mercados públicos, cines, teatros, estadios deportivos, auditorio, etc.)
- ❖ 100 metros con respecto a una Planta de Almacenamiento de Gas L.P.
- ❖ 30 metros con respecto a líneas de alta tensión, vías férreas y ductos que transportan productos derivados del petróleo.

Los solicitantes pueden ser personas físicas o morales, forzosamente de nacionalidad mexicana, y deben llevar a cabo sus trámites personalmente, ante la Gerencia de Estaciones de Servicio de Pemex Refinación, o en sus Gerencias Comerciales de Zona.

Para la construcción de las estaciones existen reglas de imagen con las cuales se debe cumplir, mismas que están enumeradas en el Manual de Información Básica.

Otros negocios adyacentes a la gasolinera abren posibilidades muy interesantes tales como tiendas de conveniencia, lavado de autos y otros locales comerciales, siempre y cuando sean actividades sinérgicas a una estación de servicio. Por ejemplo: tintorerías, llanteras, refaccionarias, comida rápida, videoclubes o terminales de mensajería donde el cliente no espera más que el tiempo de despacho.

Salvo la venta de explosivos y vendedores ambulantes, no existe ninguna restricción por parte de Pemex, para la instalación de negocios alternos. Sin embargo, a consideración de los franquiciatarios, otros negocios como un restaurante no son recomendables en lugares limitados de espacio por su prolongado tiempo de estacionamiento.

### **17.5. Costo de Inversión y Gastos del Franquiciatario**

El Franquiciatario tendrá a su cargo diversos gastos, inversiones, costos y erogaciones por la construcción, operación y mantenimiento de la Estación de Servicio.





Los principales son, en forma enunciativa pero no limitativa los siguientes:

- ❖ Inversión para adquisición o arrendamiento del terreno destinado para la construcción de la Estación de Servicio.
- ❖ La inversión por la construcción y equipamiento de la Estación de Servicio.
- ❖ Pagos de impuestos, derechos y honorarios conforme las Leyes Mexicanas, necesarios para la operación de la Franquicia y de los Servicios que contrate.
- ❖ Pago por la contratación de seguros y fianzas.
- ❖ Costos y gastos asociados a la operación de la Estación de Servicio.

El franquiciatario tendrá la obligación de cubrir a Pemex Refinación diversas cuotas relacionadas con la incorporación, la operación y el mantenimiento de relación comercial del sistema de la Franquicia Pemex.

El pago de la cuota de incorporación se realiza una vez que Pemex Refinación ha aceptado la solicitud y el interesado o su representante legal ha firmado la Carta Compromiso. El monto de las cuotas se relaciona con el tipo de Estación de Servicio. Las nuevas Estaciones de Servicio deberán pagar la cuota por posiciones de carga antes de iniciar operaciones, mientras que para las Estaciones de Servicio que se remodelan o solicitan la recategorización de dos a tres estrellas, el pago se realiza al momento que aprueba el proyecto.

Por las diversas acciones que realiza Pemex Refinación para elevar el valor de la marca, en su carácter de Franquiciante, se tiene establecida una Cuota de Mantenimiento de la Franquicia Pemex, la cual se deberá pagar entre enero y julio de cada año. En el caso que el pago se efectúe entre enero y junio, se aplicaran descuentos que se dan a conocer al inicio de cada año; y si el pago se realiza en una fecha posterior a julio, se tendrán que cubrir recargos moratorios.

Cuotas vigentes durante 2006

Tipo de Estación de Servicio	Cuota de Incorporación	Cuota por cada posición de carga	Cuota Mantenimiento
Urbanas, Carreteras, Marinas con instalaciones terrestres.	\$300,000.00	\$75,000.00	1% de los descuentos obtenidos entre enero y diciembre del año anterior.
Estación de Servicio en Zonas especiales	\$400,000.00	\$100,000.00	1% de los descuentos obtenidos entre enero y diciembre del año anterior.
Autoconsumo	\$400,000.00	\$100,000.00	1% de los descuentos obtenidos entre enero y diciembre del año anterior.



COMISIÓN ADMINISTRATIVA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE PESQUERO

Rurales y Marinas Pesqueras	<b>\$150,000.00</b>	<b>\$25,000.00</b>	1% de los descuentos obtenidos entre enero y diciembre del año anterior.
Provisionales	<b>\$150,000.00</b>	<b>\$25,000.00</b>	1% de los descuentos obtenidos entre enero y diciembre del año anterior.

Fuente: <http://www.ref.pemex.com>

Nota: A las cuotas anteriores se les deberá aplicar el I.V.A.

Las cuotas están sujetas a cambio y son autorizadas por el Consejo de Administración Pemex Refinación.

La instalación de un equipo básico de despacho, que consta de una posición de carga con cuatro despachadores en total, de magna Sin o Nova, tiene un costo aproximado de 270 mil pesos, que incluye tanques, bombas, banquetas, pavimentación, techo e iluminación. Las posiciones de carga en diesel para trailers son mayores y tiene un costo promedio de 330 mil pesos.

La cuota de incorporación al sistema de franquicias en el caso de las estaciones rurales y miniestaciones es de 11 mil 500 pesos. Cuando se trata de estaciones más grandes es de 34 mil 500 pesos. A estas cifras deberá agregar el costo por construcción, que en el caso de las estaciones pequeñas oscila entre 50 mil dólares.

Para instalar una gasolinera estándar, que es la que se construye sobre un terreno de al menos 30 metros cuadrados con dos entradas, la inversión es de alrededor de 90 mil dólares (\$ 828 mil pesos).

En la planeación de una gasolinera es indispensable incluir un estudio de mercado en donde se estime la afluencia de vehículos, además de cubrir los trámites para los permisos de uso de suelo, licencia de construcción, así como llevar a cabo un estudio de impacto ambiental en la zona.

Al reunir todos estos conceptos, se tiene que para montar una gasolinera tamaño estándar la inversión asciende a un millón de dólares.

Para que una gasolinera estándar o grande sea rentable: "Debes vender de 250 mil a 300 mil litros al año, ya que esos son los estándares internacionales para que una estación se encuentre en equilibrio. La comisión que se lleva un franquiciatario es de 6.5 por ciento del total de las ventas", afirmó Isaías Luna, presidente de la AMPES.

Hay otras fuentes de ingresos alternativas en las gasolineras a través de servicios de valor agregado. En el caso de las tiendas de conveniencia y los restaurantes se ha comprobado que al integrar cualquiera de estos conceptos a



una estación de servicio la afluencia aumenta en 30 por ciento esto se subraya en el caso de las gasolineras rurales y las establecidas en carreteras. La inversión en este sentido es del orden 700 dólares (6 ml. 440 pesos) por metro cuadrado.

### 17.6. Financiamiento

Contrariamente a lo que se pudiera pensar, un crédito bancario para esta inversión, exige los mismos requisitos que cualquier otro crédito. El solo valor del terreno no es suficiente garantía para obtener el crédito; es más importante comenta Carlos Sandoval tener antecedentes de un buen comportamiento comercial como créditos ya establecidos con el banco.

Los inversionistas que han podido soportar la totalidad del capital, estiman que el retorno de la inversión es de cuatro a cinco años.

### 17.7. Ganancias y Gastos de Operación

Una vez pagadas las cuotas de incorporación, las estaciones de servicio nuevas pagan a Pemex-Refinación una cuota anual de mantenimiento, según su volumen de ventas, que va desde 500 pesos, si despacha hasta 750 mil litros o de dos mil 500 pesos, si vende más de un millón 500 mil litros.

Sobre la venta bruta de combustible, se establece el pago de una comisión porcentual aplicada a los precios de venta al público, que para el caso específico de las estaciones de servicio clasificadas como tres estrellas (máxima calidad en el servicio y atención al cliente), es del 5.7 por ciento para gasolina Magna Sin, del 4.5 para gasolina Nova, y del 4.2 tanto para Diesel Desulfurado como el Diesel Sin.

Por ejemplo, si calculamos que una estación de servicio efectúa una venta diaria de 35 mil litros de gasolina Magna Sin, sería 1,085,000 litros al mes (31 días), lo que redituará una utilidad bruta mensual de \$128 mil pesos a un precio al público de \$2.08 pesos por litro.

Sin embargo, bajo las nuevas perspectivas que tienen las estaciones de servicio, la venta de gasolina es sólo un atractivo que hay que aprovechar como punto de ventas. Lo importante es ahora generar otros negocios que acompañan a la franquicia.

Se intenta que el franquiciatario aporte ingenio en la creación de su estación de servicio, implementando promociones. Va a llegar el momento en que si (el cliente) cambia cuatro veces el aceite en esta estación, se regala un tanque de gasolina. El propio gasolinero tiene que empezar a idear sus propias promociones comerciales, para lograr el arraigo del cliente a su estación; práctica y muy común en cualquier otro tipo de comercio.



## 18. REQUISITOS DE INCORPORACIÓN

### 18.1. Solicitud y contratación

La Franquicia Pemex puede otorgarse tanto a personas físicas como Sociedades Mexicanas, quienes podrán adquirir una ó más Franquicias siempre y cuando los interesados cumplan con los requisitos establecidos por Pemex Refinación.

Es imprescindible para iniciar el proceso de trámite que el interesado plasme su intención en la solicitud institucional, el formato de solicitud puede obtenerse gratuitamente en los Centros de Trabajo de la Subdirección Comercial de Pemex Refinación. La solicitud deberá acompañarse de los documentos siguientes:

- ❖ Comprobar la personalidad jurídica de quien realiza el trámite de incorporación con identificación oficial vigente con fotografía, ya sea la persona física que realiza el trámite a cuenta propia o del representante, el que deberá presentar los poderes para realizar este tipo de actos.
- ❖ Comprobar la nacionalidad mexicana, de la persona física o de los socios en las Sociedades Mexicanas, en caso de sociedades deberá establecer en el acta constitutiva de la Sociedad una cláusula de exclusión a extranjeros.
- ❖ Acreditar la legal posesión del predio propuesto para construir la Estación de Servicio.
- ❖ Presentar copia de la Cédula de identificación fiscal del interesado.

### 18.2. Proceso de trámite de la solicitud

Después de que el interesado presente su solicitud y documentos comprobatorios en cualquiera de los centros de trabajo de la Subdirección Comercial de Pemex Refinación y recibido el acuse de recibo, el proceso de incorporación a la Franquicia Pemex continua con las siguientes etapas:

1. En un lapso de 30 días naturales deberá acudir al Centro de trabajo más próximo al lugar en que se construirá la Estación de Servicio, que Pemex Refinación le indicará por escrito, para realizar el pago de la cuota de incorporación a la Franquicia Pemex y recibir la constancia de trámite correspondiente, la cual se entregará contra la presentación de identificación oficial vigente con fotografía reciente (dentro de ese tiempo sele



- comunicará sobre los faltantes de información o documentación si los hubiera).
2. Una vez que realice el pago de la Cuota Inicial de incorporación a la Franquicia Pemex y presente en el centro de trabajo que se le haya indicado, el interesado o su representante legal debidamente acreditado, recibirá un ejemplar de los "Manuales de Operación de la Franquicia", de las "Especificaciones Técnicas para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio" vigentes para el tipo de Estación de Servicio que vaya a construir, y de los videos de capacitación de la Franquicia.
  3. Firma de los contratos de suministro y de Franquicia por las personas acreditadas.

### 18.3. Factores para que proceda la solicitud

Para proceda la solicitud el interesado deberá procurar

- A. Presentar documentación completa y/o subsane dicha situación.
- B. La documentación cumpla los requisitos exigidos.
- C. El predio propuesto cuente con la superficie, medidas mínimas establecidas, o no se encuentre ubicado en áreas prohibidas por las autoridades.
- D. El interesado o los socios, tratándose de persona moral no hayan sido sentenciados por delitos contra la salud, patrimoniales o no hayan incumplido compromisos o incurrido en prácticas comerciales fraudulentas (vender productos robado o contaminado, y no tengan adeudos vencidos, entre otros) contra Petróleos Mexicanos o sus organismos subsidiarios. Este aspecto subsiste durante el tiempo que dure la relación comercial.

### 18.4. Causas para cancelar la incorporación

La constancia de trámite que otorgue Pemex Refinación será cancelada unilateralmente sin mediar resolución judicial, conservando en su beneficio los pagos que haya efectuado el interesado, si se presentan las siguientes condiciones:

1. Cede, de alguna manera, grava o permite a terceras personas el ejercicio de los derechos derivados de la constancia de trámite.
2. Incumple cualquiera de las obligaciones establecidas en la constancia de trámite.



3. No concluye la construcción de la Estación de Servicio dentro de los doce meses siguientes a la fecha de aprobación de planos, salvo causa justificada a juicio de Pemex Refinación. Se deberán considerar estrictamente los tiempos para presentación y aprobación del anteproyecto y proyecto que se indican en la sección de proyecto y construcción de Estaciones de Servicio.

## 18.5. Documentos Comprobatorios

Las personas físicas y los socios de las Sociedades Mexicana tienen la opción de comprobar la nacionalidad mexicana con el Acta de Nacimiento certificada por el Registro Civil; también se puede comprobar la nacionalidad mexicana con; carta de naturalización, copia de Pasaporte vigente, o Certificado de Nacionalidad, en estos casos los documentos deberán ser certificada por Fedatario Público.

Las Sociedades Mexicanas entregarán copia certificada por Fedatario Público e inscrita en el Registro Público de Comercio, del acta constitutiva de la sociedad en la que se establezca:

- ❖ Cláusula de exclusión de extranjeros.
- ❖ El objeto principal debe ser la comercialización de Gasolina y Diesel suministrados por Pemex Refinación, así como Lubricantes de la Marca Pemex.
- ❖ La obligación de notificar a Pemex Refinación sobre la admisión o exclusión de socios, en un plazo no mayor de 15 días a partir de que se presente este supuesto.

Declaración escrita y suscrita por la persona física o el representante legal de la persona moral solicitante, en la que señale si el solicitante, sus socios o asociados, en forma directa o indirecta, son propietarios, poseedores u operadores de Estaciones de servicio en cualquier parte del país, indicando la ubicación y participación accionaria de cada una de ella.

Pemex refinación proporcionará copia de dicho escrito a la Comisión Federal de Competencia para que ésta ejerza sus atribuciones en materia de prevención de prácticas o concentraciones monopólicas.

Acreditar la legal posesión del predio propuesto para construir la Estación de Servicio, bajo cualquiera de las dos siguientes modalidades:



- ❖ Copia certificada de la escritura pública correspondiente, con inscripción en el Registro Público de la Propiedad o en su caso,
- ❖ Contrato de arrendamiento el que debe especificar una duración mínima de 5 años y deberá estar ratificado ante Notario Público.

En el caso de contratos de arrendamiento, se deberá observar que:

- ❖ El arrendamiento será única y exclusivamente, la persona física o moral autorizada por Pemex Refinación a construir la Estación de Servicio o en caso de establecimiento en operación, aquella que desee operarlos.
- ❖ La duración mínima del contrato será de 5 años.
- ❖ Contenga una cláusula en la que precise que el inmueble materia de este contrato, se destinará a la comercialización de productos petrolíferos.
- ❖ El contrato sea ratificado ante Notario Público.
- ❖ Se identifique perfectamente el inmueble materia del contrato, anotando el domicilio completo del mismo y en su caso las colindancias.
- ❖ Se entregue a Pemex Refinación copia autografiada y/o certificada por Fedatario Público.

Entregar un croquis de localización del predio propuesto, indicando con claridad nombres de calles, avenidas, o el kilómetro, en el caso de carreteras. Además indicar la ubicación del predio con un plano de la población en que ubica el predio propuesto; en el caso de carreteras, señalar la ubicación del predio en un plano estatal.

## 18.6. Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio

Una vez obtenida la constancia de trámite para la construcción y operación de una nueva Estación de Servicio y firmados los contratos de Franquicia y Suministro el interesado debe realizar lo siguiente:

- ❖ En un plazo no mayor a 30 días hábiles contados a partir de la recepción de la constancia de trámite debe formular y someter a aprobación de Pemex Refinación el anteproyecto correspondiente, el cual será revisado y aprobado en caso de proceder, en un plazo no mayor a 5 días hábiles. De no contar con respuesta por parte de Pemex Refinación, se entenderá que está aprobado.



- ❖ Una vez aprobado el anteproyecto, el interesado debe formular el proyecto definitivo en un plazo no mayor a 60 días hábiles, contados a partir de la fecha en que se le informe por escrito de la aprobación de su anteproyecto. El proyecto se revisará y aprobará, en caso de proceder, en un lapso no mayor a 10 días hábiles de recibido. De no contar con respuesta por parte de Pemex Refinación se entenderá que está aprobado.
- ❖ El proyecto definitivo deberá presentarse en cinco planos: Planta arquitectónica general, instalaciones hidráulicas, instalaciones eléctricas, sistema de drenajes e instalación mecánica (tanque y tuberías).
- ❖ Aprobado el proyecto definitivo el interesado debe iniciar las obras en un plazo no mayor a 30 días, durante este plazo obtendrá los permisos y autorizaciones que señalen las autoridades; y concluir la construcción en un período no mayor a 330 días, salvo causa justificada a juicio de Pemex Refinación el plazo podrá ampliarse.
- ❖ Los equipos, materiales y accesorios que se instalen en las Estaciones de Servicio podrán ser de cualquier marca comercial, con la exigencia de que cumplan o superen lo indicado en las Especificaciones Técnicas de Pemex Refinación ya mencionadas.
- ❖ Durante la obra, el interesado debe solicitar la visita de un técnico de Pemex Refinación antes de proceder a tapar y/o cubrir definitivamente tanques y tuberías, con el objeto de verificar que las instalaciones realizadas cumplen con lo dispuesto en las "Especificaciones Técnicas para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio" vigentes.
- ❖ Al tener un 70% de avance en la construcción el franquiciatario procederá a realizar el pago por concepto de posiciones de carga y al entregar el comprobante de pago tramitará la asignación del número de identificación de la Estación de Servicio.
- ❖ Al cumplir al 100% en los aspectos de Seguridad y Protección al medio ambiente, el franquiciatario procederá a solicitar a Pemex Refinación se realice la inspección técnica final basado en lo dispuesto en las "Especificaciones Técnicas para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio" vigentes; se incorporará al sistema de cobranza electrónica y solicitará el combustible para realizar pruebas de hermeticidad.
- ❖ Para autorizar el inicio de operaciones el Franquiciatario deberá integrar la totalidad de documentos que se definen en la cédula de integración de expediente.
- ❖ Pemex Refinación tiene establecido un sistema de cobranza electrónica y el otorgamiento de crédito real a las Estaciones de Servicio que se encuentran en operación, el monto, términos y plazo de este le serán indicados por el centro de trabajo de la Subdirección Comercial.

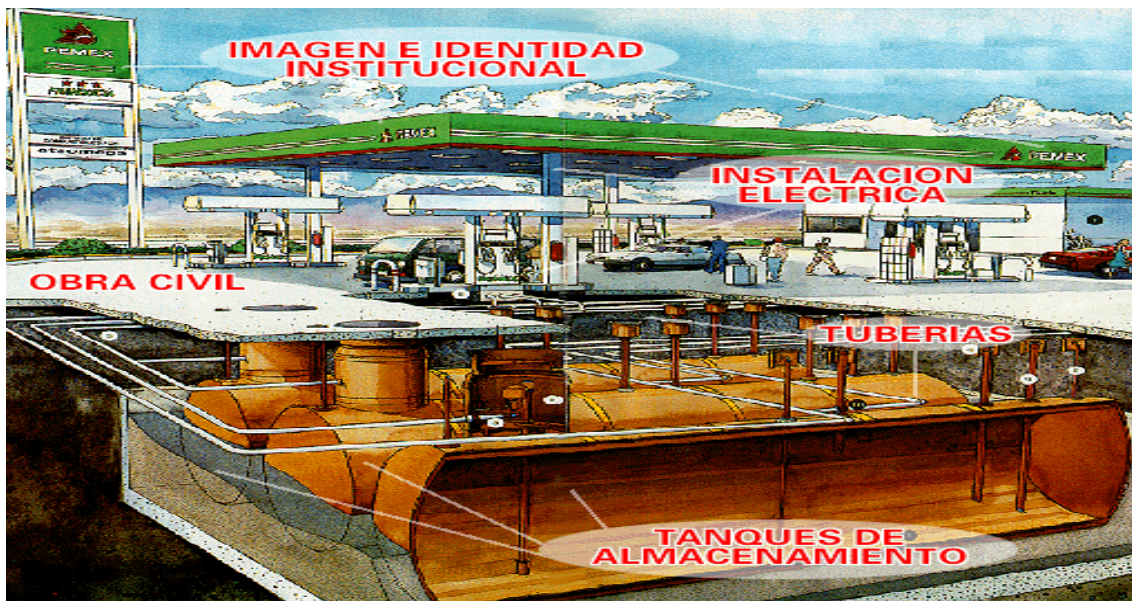




Una vez que se entrega el resultado de las pruebas de hermeticidad y este es positivo la Estación de Servicio estará en condiciones de inicio de operaciones y acordará el programa de entregas de combustibles.

### **18.7. Procedimiento de Supervisión Técnica a las Instalaciones en Construcción o Remodelación.**

- El Franquiciatario realiza la construcción de la Estación de Servicio.
- El Franquiciatario solicita visita de inspección de avance de obra antes de tapar tanques y tuberías, cuando alcanza un avance de 70 por ciento en la construcción y cuando concluye la construcción.
- El personal de la Superintendencia General de Asistencia Técnica realiza la supervisión a la Estación de Servicio y verifica el avance de las obras e instalaciones.
- El personal de la Superintendencia General de Asistencia Técnica registra los datos de avance de obra en el sistema de información y archiva reporte y evidencia en el expediente. Autoriza:
  - ✓ Tapar Tanques y Tuberías.
  - ✓ Asignar el Número de Identificación de la Estación de Servicio.
  - ✓ Inicio de Operaciones cuando se concluye la construcción al 100%, se realicen las pruebas de funcionamiento y cuenten con control volumétrico, dispensarios con modelo o prototipo y certificados bajo la NOM-005-SCFI-2005, sistema de pago electrónico con uso de tarjetas bancarias e impresora de comprobantes fiscales.



Fuente: <http://www.ref.pemex.com>

Las Especificaciones Técnicas para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio, actualmente en su versión 2006, describen los aspectos esenciales para que operen dentro de los estándares de seguridad y funcionalidad, preservando la integridad del medio ambiente; mismas que se desglosan en 6 capítulos.

*Factores para que una Estación de Servicio pueda iniciar operaciones.*

Pemex Refinación no autoriza el inicio de la operación de la Estación de Servicio si se presenta alguna de las siguientes causas:

- ❖ No se ha cubierto el pago por concepto de posición de carga.
- ❖ No construyó en estricto apego a la "Especificaciones Técnica para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio" y de los planos aprobados; y por lo tanto, no tiene cubiertos los reportes de inspección antes de tapar tanques y tuberías y el final.
- ❖ El interesado o los socios tratándose de persona moral hayan sido sentenciados por delitos por delitos contra la salud, patrimoniales o hayan incumplido compromisos o incurrido en prácticas comerciales fraudulentas (vender producto robado o contaminado, no cubrir adeudos vencidos, entre otros) contra Petróleos Mexicanos o sus organismos subsidiarios.
- ❖ No ha entregado la fianza correspondiente por la compra de productos.



## 19. OPERACIÓN DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO

En los contratos de Franquicia y Suministro se establece que la relación contractual de Pemex Refinación y el Franquiciatario será de 15 años, durante este tiempo el Franquiciatario, enfrentará entre otros aspectos los siguientes:

- ❖ Pagará cada año la cuota de mantenimiento de la Franquicia Pemex.
- ❖ Realizará los trabajos de mantenimiento de la Estación de Servicio y su cumplimiento conlleva a que Pemex Refinación le otorgue el descuento por concepto de variable de calidad.
- ❖ Permitirá que los técnicos designados por Pemex Refinación realicen la supervisión de mantenimiento de la Franquicia.
- ❖ Participará en diversos programas y recibirá apoyos de Pemex Refinación para elevar el valor de mercado de la marca Pemex.
- ❖ Ajustará el programa de entregas de producto y los montos de crédito real y actualizará las fianzas correspondientes.

Se tiene previsto que al final de la vigencia del contrato se realice la renovación o se generen nuevos contratos. La terminación de la relación comercial se atenderá a lo dispuesto en los contratos de Franquicia y Suministro.

### *Causas para dar por terminada y rescindida la Relación Comercial*

La terminación y rescisión de la relación comercial entre Pemex Refinación y los franquiciatarios sólo podrá ocurrir al presentarse alguno de los supuestos establecidos en los contratos de franquicia y de suministro vigente.

Las principales consideraciones en los Contratos de Franquicia y Suministro son que el franquiciatario:

- ❖ Incumpla el pago de la cuota de mantenimiento,
- ❖ Incurra en acciones ilícitas,
- ❖ Haga uso indebido de marcas o nombres comerciales,
- ❖ Venda productos no autorizados en el área de despacho,
- ❖ Permita la operación irregular de la Estación de Servicio,
- ❖ Deje de comprar producto a Pemex Refinación durante tres meses consecutivos, sin causa justificada por la relación contractual.

### 19.1. Cambio o Sustitución de Franquiciatarios



En virtud de la relación jurídico-comercial que se establece entre Pemex Refinación y los Franquiciatarios, este último podrá transmitir total o parcialmente, a una o varias personas físicas o morales siempre y cuando se sujeten a lo siguiente:

- ❖ En un plazo no mayor a 15 días naturales, tanto el titular de los contratos como el nuevo poseedor o propietario de la Estación de Servicio, notificará por escrito a Pemex Refinación de la operación celebrada.
- ❖ La sustitución del Franquiciatario se sujetará a los establecido en las políticas de operación de la Franquicia, completando la información y documentación que se tiene establecida en el proceso de incorporación a la Franquicia.
- ❖ Al cubrir todos los requisitos exigidos el nuevo Franquiciatario, persona física o el representante que cuente con los poderes para este tipo de actos de la persona moral firmará nuevos contratos de Franquicia y suministro, en caso que así se requiera.

## **19.2. Marco Jurídico de la Franquicia Pemex.**

### **19.2.1. Introducción**

Pemex Refinación ha orientado sus esfuerzos para elevar su desempeño en la atención de los mercados que atiende, cuidando que sus operaciones generen valor económico al mismo que atiende, cuidando que se satisfacen las necesidades del consumidor, se eleva la rentabilidad de Pemex y de los empresarios gasolineros.

La Franquicia Pemex permite fortalecer la red de comercialización, al otorgar al Franquiciatario, nombres comerciales de Pemex, sus diseños, logotipos e imagen institucional y de franquicia, a través de la franquicia, a través de la Franquicia unitaria, no exclusiva, sin derecho a subfranquiciar para operar una Estación de Servicio con la Franquicia Pemex.

El Franquiciatario se obliga a utilizarlos en los términos pactados en el Convenio Modificadorio a los Contratos de Franquicia y Suministro o los nuevos Contratos de Franquicia y Suministro y conforme a lo establecido en el Manual de Operación de la Franquicia y en general en todas las directrices, políticas y lineamientos que Pemex Refinación le señale por escrito; a fin de mantener la calidad, prestigio e imagen de los mismos, y se obliga a pagar las cuotas que se tienen establecidas, y que se describen en este Manual.



### 19.2.2. Referencia jurídica, normativa y Técnica

Las Leyes y Regulaciones que integran el marco jurídico fundamental de la Franquicia Pemex, a manera enunciativa más no limitativa, son los siguientes:

- Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo.
- Reglamento de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo.
- Tratado de Libre Comercio de América Del Norte.
- Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios.
- Ley de Inversión Extranjera.
- Ley de la Propiedad Industrial.
- Ley Federal de Derechos de Autor.
- Ley Federal de Competencia Económica.
- Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley Federal de Protección al Consumidor.
- Código de Comercio.
- Código Civil Federal.
- Código Fiscal de la Federación.
- Ley del Impuesto de la Federación.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.
- Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, en Materia de Impacto Ambiental.
- Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, en Material de Prevención y Control de la Contaminación de la Atmósfera.
- Reglamento de la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente, en Materia de Residuos Peligrosos.
- Reglamento del Código Fiscal de la Federación.
- Leyes, Reglamentos y disposiciones aplicables en el Distrito Federal, en las Entidades Federativas y en los diferentes municipios del país relativos al Uso de Suelo, Funcionamiento, Seguridad, Sanidad, etc.
- Convenio de coordinación para proteger el proceso de competencia y libre concurrencia y prevenir y eliminar prácticas monopólicas aprobado por el Pleno de la Comisión Federal de Competencia en sesión del 16 de junio de 1994.
- Registro Federal de trámites Empresariales.

Los conocimientos y tecnología que Pemex Refinación transmite al Franquiciatario y que constituyen conjuntamente con la sublicencia de uso de



Marcas, el objeto de la Franquicia Pemex, se contienen básicamente en el Manual de Operación de la Franquicia y Especificaciones Técnicas par Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio que Pemex Refinación entrega a sus Franquiciatarios. Estos conocimientos se podrán complementar a través de los cursos de capacitación, asesoría técnica, soporte operativo y la supervisión que lleva a cabo Pemex Refinación en su carácter de Franquiciante.

### 19.3. Contratos de Franquicia y Suministro.

Pemex Refinación formaliza las relaciones comerciales con el interesado mediante la celebración del contrato de Franquicia y el contrato de Suministro en los que se establece una relación comercial a largo plazo y la definición clara y equilibrada de los derechos y obligaciones entre ambas partes.

El Franquiciatario debe regir la operación de su Estación de Servicio por lo dispuesto en los capítulos del Manual de Operación en los que el Franquiciante ha plasmado las instrucciones, lineamientos y directrices para ofrecer la atención del consumidor con criterios estandarizados para las Estaciones de Servicio Franquiciadas.

### 19.4. Margen Comercial

Pemex Refinación aplica al Franquiciatario un margen comercial por el producto adquirido para su comercialización de acuerdo al producto y a la categoría de la Estación de Servicio que corresponda, los montos y su determinación es el siguiente para los Franquiciatarios que firmen el Convenio Modificadorio a los Contratos de Franquicia y Suministro o los nuevos Contratos de Franquicia y Suministro.

Para firmar el convenio modificadorio a los contratos de Franquicia y Suministro o los nuevos Contratos de Franquicia y Suministro se debe cumplir con lo establecido en la sección 1.5.2 Obligaciones del Franquiciatario, respecto a:

- Aceptar el pago de productos mediante medios de pago electrónico, sin trasladar al consumidor la comisión por dicho servicio.
- Cumplir con disposiciones fiscales en controles volumétricos que emita la SHCP.
- Transmitir a Pemex Refinación información y datos sobre controles volumétricos y otros negocios electrónicos.



- Utilizar y mantener en operación únicamente dispensarios debidamente certificados por la Secretaría de Economía, en cuanto al modelo prototipo y cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana NOM-005-SCFI-2005.

Margen Comercial	Criterio para determinar	Monto
Diferencial de Descuento	Porcentaje sobre el precio de venta al público productos.	<b>Dos estrellas:</b> Pemex Premium 6.00% Pemex Magna 5.20% Pemex Diesel / Diesel Marino 5.20%  <b>Tres estrellas:</b> Pemex Premium 6.00% Pemex Magna 6.00% Pemex Diesel / Diesel Marino 6.00%
Variable de Calidad	Incremento sobre el Diferencial de Descuento.	<b>Dos estrellas:</b> Pemex Premium 0.43% Pemex Magna 0.43% Pemex Diesel / Diesel Marino 0.43%  <b>Tres estrellas:</b> Pemex Premium 0.50% Pemex Magna 0.50% Pemex Diesel / Diesel Marino 0.50%

En el caso que no firmen el convenio modificatorio a los Contratos de Franquicia y Suministro o los nuevos Contratos de Franquicia y Suministro, Pemex Refinación y Suministro, Pemex Refinación continuará aplicando al Franquiciatario los siguientes márgenes:

Margen Comercial	Criterio para determinar	Monto
Diferencial de Descuento	Porcentaje sobre el precio de venta al público productos.	<b>Dos estrellas:</b> Pemex Premium 5.92% Pemex Magna 4.90% Pemex Diesel / Diesel Marino 3.50%  <b>Tres estrellas:</b> Pemex Premium 5.92% Pemex Magna 5.70% Pemex Diesel / Diesel Marino 4.20%
Variable de Calidad	Incremento sobre el Diferencial de Descuento.	<b>Dos estrellas:</b> Pemex Premium 0.0% Pemex Magna 0.19% Pemex Diesel / Diesel Marino 0.13%  <b>Tres estrellas:</b> Pemex Premium 0.0% Pemex Magna 0.22% Pemex Diesel / Diesel Marino 0.16%



**Fuente:** <http://www.ref.pemex.com>

El margen comercial por la venta de productos que aplica Pemex Refinación a las Estaciones de Servicio, es revisada por el Comité de Precios de Productos, Gas Natural y Productos Petroquímicos y autorizada por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

El margen comercial con variable de calidad para Estaciones de Servicio en operación, está en función de los resultados de Supervisión Técnica que realiza Pemex Refinación por medio de empresas de supervisión externa, como se indica en el Capítulo 6, Subcapítulo 6.5 Supervisión Técnica de Mantenimiento a las Estaciones de Servicio en operación.

En el caso de fallecimiento del titular se celebrará un contrato provisional de Franquicia y Suministro con el albacea acreditado de la sucesión, con el fin de que siga operando la Estación de Servicio franquiciada, después de ello se transfiere los derechos a un nuevo Franquiciatario.

El Franquiciatario mantendrá en vigor y a su costa, una póliza de seguro de responsabilidad civil para responder de todos los daños y perjuicios que pudiera ocasionar a terceros en sus bienes y/o personas con motivo de la operación de la Estación de Servicio. Los mismo aplicará con motivo de la transportación de combustibles a la Estación de Servicio cuando el transporte esté a cargo y bajo la responsabilidad del Franquiciatario. En caso de siniestro las indemnizaciones se destinarán a cubrir los daños a terceros y a reponer inmuebles o equipos siniestrados.

El contrato de Franquicia concluye en los siguientes supuestos:

- Vencimiento natural del término o vigencia.
- El mutuo consentimiento.
- Caso fortuito o fuerza mayor.
- Muerte del Franquiciatario.
- Disolución o liquidación.
- Resolución judicial o administrativa firme.

### **19.5. Servicio al cliente.**

El cliente no es un visitante esporádico de una Estación de Servicio, sino un consumidor que está acudiendo a una Estación de la Red de Estaciones de





Servicio de la Franquicia Pemex y que espera, el mejor trato y servicio a cambio de una erogación económica.

Las Estaciones de Servicio dependen de sus clientes, crear clientes satisfechos es crear clientes leales, y la lealtad de los clientes se traduce en utilidades.

El "servicio Personalizado al cliente y al Automóvil" inicia en el momento que estos ingresan a la Estación de Servicio, recibéndolos con un trato amable, cortés, con actitud de servicio y disposición de atender en todas sus necesidades, al cliente y automóvil, hasta haber concluido con el servicio y despedirse del cliente.

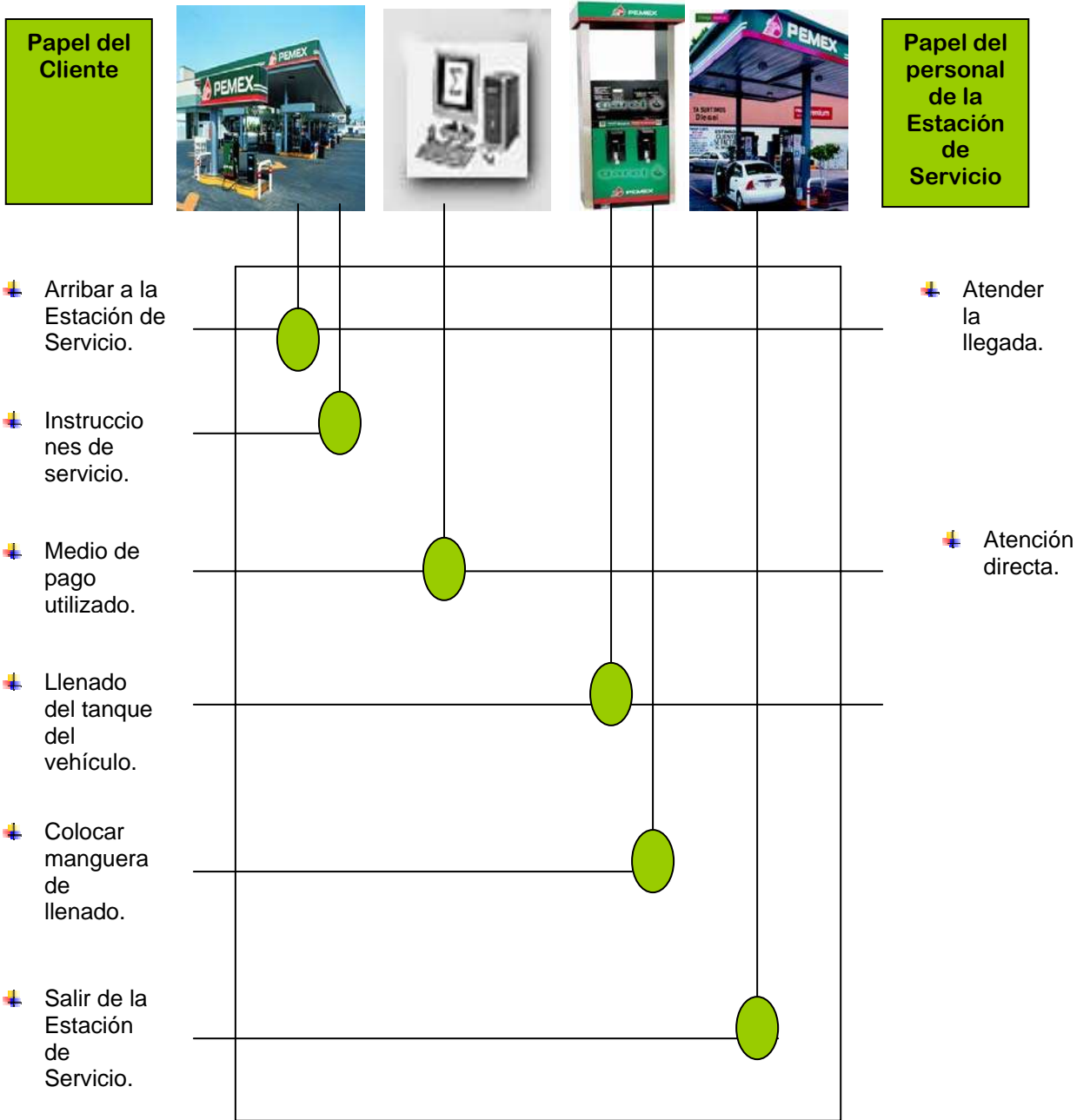
También es conveniente que el despachador invite al consumidor a utilizar los servicios adicionales con que cuenta la Estación de Servicio, como puede ser, la tienda de conveniencia, restaurante o cualquier otro servicio que se tenga.

La probabilidad de que un cliente regrese a la Estación de Servicio aumenta cuando este recibe un buen trato y un esmerado servicio. La lealtad de los consumidores se va construyendo con el tiempo, por lo que no se debe permitir que ninguno de los empleados disminuya en su vocación de servicio hacia el cliente.

El consumidor, en general, busca la comodidad en todas sus actividades y es por esto que el Franquiciatario debe procurar proporcionársela, brindando el mejor servicio y una atención integral a los clientes; se sugiere que las Estaciones de Servicio contemplen la conveniencia y posibilidad de recibir pagos, no únicamente en efectivo sino además con vales o con Tarjeta de Crédito y Débito.

Es responsabilidad del despachador elaborar, en todos los casos (excepto cuando el pago se realiza con vales), la factura impresa, o el recibo fiscal autorizado; contando para ello con impresora en el área de despacho.

## **Soporte para la realización del servicio**



Fuente: <http://www.ref.pemex.com>

## 19.6. Ubicación

Razón Social: GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.



### **Dirección:**

Camino a Jesús del Monte S/N, Col. Jesús del Monte, Morelia, Mich. México  
C.P. 58350





### 19.7. Misión

"Convertirnos en la Estación de Servicio más moderna de Morelia, Michoacán, realizando las inversiones necesarias para introducir nuevos servicios, equipos de control de inventarios de combustibles y sistemas contables; ofreciendo los más altos estándares de servicio a nuestros clientes, procurando el respeto y cuidado del medio ambiente y buscando la excelencia como forma de vida".

### 19.8. Procedimientos Administrativo.

Los empresarios gasolineros tienen que administrar las Estaciones de Servicio bajo un enfoque de procesos considerando el modelo operativo como un todo para alcanzar la excelencia operativa y hacer suya la disciplina del valor.

La lección es aprender a mantenerse unos pasos delante de los clientes, asimilando experiencia de los múltiples contactos con ellos, adquirir nuevas ideas, adaptar el conocimiento que se adquiere con los clientes con las nuevas ofertas y de los cambios de los clientes actuales.

Los elementos que se utilizan para planear, coordinar, controlar y registrar los recursos y actividades de las Estaciones de Servicio forman los procedimientos administrativos fundamentales. Entre los factores principales que deben considerarse para la adecuada administración se encuentran:

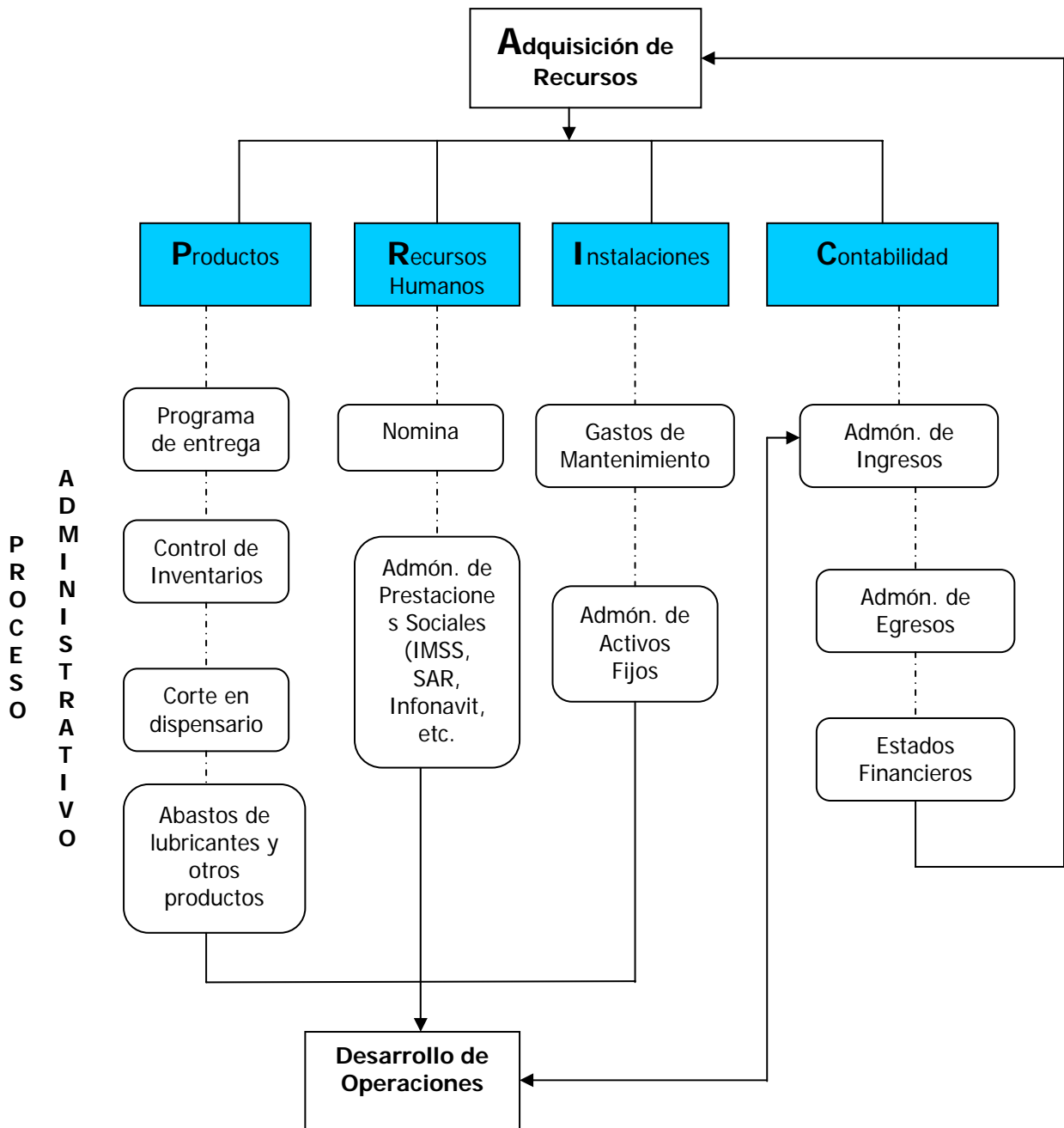
- Productos: asegurar la existencia y administración de inventarios y transmisión de información a Pemex Refinación.
- Recursos humanos: contar con personal capacitado para desarrollar las actividades.
- Instalaciones: contar con instalaciones acordes en imagen, seguridad y protección al ambiente con el servicio que se pretende otorgar.
- Información: herramienta para facilitar la administración y control de la Estación de Servicio, generalmente se realiza a través de sistemas de información.

Los elementos principales que intervienen en el proceso administrativo de una estación de servicio para asegurar que se cuentan con los recursos humanos, físicos y financieros y por ende ofrecer un servicio de calidad al cliente son:

- Instalación de soporte: Arquitectura de la Estación de Servicio su mantenimiento para reflejar limpieza y orden, así como el equipo para realizar el servicio.



- Productos que se comercializan: Asegurar existencias de productos, con una eficiente administración de inventarios, control volumétricos y forma de pago.
- Recursos Humanos: Contar con los recursos humanos seleccionados de acuerdo a perfiles de servicio, capacitados y actitud del personal de servicio para dar seguridad en el servicio.
- Información: Facilidades para agilizar la operación con alternativas de pago para el cliente y administración de ingresos y egresos que permitan operar eficientemente la Estación de Servicio.



Fuente: <http://www.ref.pemex.com>



### **19.8.1. Administración de Productos**

Dentro de la Administración de productos se identifican cuatro procedimientos administrativos principales: programa de reparto, control de inventario, corte en dispensarios y abasto de lubricantes y otros productos.

#### *Programa de Entregas de Combustible*

Dependiendo de la Estación de Servicio existen tres situaciones para el programa de entregas:

- a) Programa de entregas interactivos: Para aquellas Estaciones de Servicio que tienen acceso al Portal Comercial de Pemex Refinación y a través del mismo realizan la programación de su entrega.
- b) Programa de entrega a través del Asesor Comercial: para aquellas Estaciones de Servicio que no tienen acceso al Portal Comercial o bien no realizan su programación por medio de mismo.
- c) Programa de entregas para nuevas Estaciones de Servicio.

#### *Control de Inventarios.*

Los sistemas de control de inventario permiten emitir reportes impresos del volumen de combustible existente en un tanque o se pueden enlazar con computadoras para almacenar la información en las misma y ahí poder examinarla.

#### *Corte en Dispensarios*

Se debe llevar lectura del despacho de combustibles a través de los dispensarios. En el caso de los sistemas automatizados de corte en dispensarios, estos cuentan con un medidor mecánico y otro electrónico. El medidor mecánico registra el volumen de combustible despachado en un contador localizado generalmente en la parte inferior de la pantalla del dispensario. Por otro lado, el medidor electrónico manda la señal a la consola de despacho ubicada en el interior de la Estación de Servicio, siendo capaz de contabilizar los volúmenes vendidos en un despacho o en un período de tiempo, asociando estas cantidades al costo del combustible para totalizar la venta en un despacho o la venta final dentro un periodo de tiempo. Al igual que el control de inventarios, la información de estos cortes se puede transportar a una computadora personal.

#### *Abasto de Lubricantes y otros Productos*



El Franquiciatario adquiere la obligación contractual para comercializar grasas y aceites lubricantes de la marca Pemex y de aquellas marcas de productores registradas en Pemex Refinación, en el área de despacho. Para mayor detalle ir al Capítulo 3 Servicio al Cliente.

### **19.8.2. Gastos de Mantenimiento**

Basado en un programa de mantenimiento, se debe llevar el registro preciso de los gastos de mantenimiento para cada activo fijo, de tal forma que se pueda llevar la estadística del porcentaje que representan dichos gastos contra los ingresos de la Estación de Servicio.

#### *Administración de activos fijos*

Para tener una adecuada administración del activo fijo, se debe contar con un registro de cada elemento del activo que contenga toda la información sobre su fecha de adquisición, descripción técnica, proveedores y costo de adquisición, entre los más importantes. Por otro lado se debe llevar el registro de las depreciaciones contables y fiscal de cada activo para los efectos correspondientes a la elaboración de estados financieros y a las declaraciones de impuestos.

### **19.8.3. Administración de Ingresos**

#### *Ventas de Combustibles*

La Estación de Servicio abastece de combustible a dos tipos de clientes, de acuerdo con el volumen suministrado: mercado automotriz y mercado de medio mayoreo.

#### *Mercado automotriz*

Compuesto en su mayoría por automóviles, camionetas, tractocamiones, motocicletas, vehículos de transporte público, vehículos oficiales y cualquier otro tipo de vehículos a los que directamente se abastece el producto al tanque de almacenamiento de la unidad en la Estación de Servicio.

#### *Mercado de medio mayoreo*

Este mercado lo constituye principalmente clientes que requieren les sea abastecido producto en barriles o tambores de un máximo de 200 litros, para



destinarlo a vehículos o maquinaria dedicada a actividades primarias de la economía, tales como agricultura, pesca, minería, o bien para la construcción de obras de infraestructura entre otras. Es importante señalar que la Estación de Servicio debe estar debidamente autorizada previamente por Pemex Refinación para poder atender el mercado de medio mayoreo.

### *Efectivo*

La gran mayoría de las ventas que realizan las Estaciones de Servicio se efectúan mediante el pago en efectivo. Tomando en cuenta esto, es recomendable contar con instalaciones apropiadas para el resguardo del efectivo dentro de oficinas.

Al término del turno y una vez realizado el corte de cifras de cada dispensario, se reúnen dentro de dichas instalaciones de seguridad, el gerente, el auxiliar administrativo y el oficial gasolinero/jefe de turno, a efectuar el recuento del efectivo clasificando las fajillas depositadas por cada persona. Se debe cotejar el importe contra la cifra del corte en litros vendidos en cada dispensario. Una vez cuadrada la cuenta se elabora la ficha de depósito bancaria de conformidad con las políticas de control interno y se procede a resguardar el efectivo en una caja fuerte.

### *Equipos para realizar pagos con medios electrónicos*

En la instalación de los equipos, lectores de tarjetas, impresoras y en su caso sistemas de comunicación se debe ajustar a lo establecido en las Especificaciones Técnicas para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio y el Capítulo 10 Identidad e Imagen de Operación de la Franquicia Pemex.

### *Administración de egresos*

Dentro de las políticas de control interno de cada Estación de Servicio, debe quedar establecido el procedimiento para la autorización de gastos así como las personas que pueden hacerlo.

Es recomendable establecer un fondo de caja chica para que el gerente de la Estación de Servicio pueda hacer frente a los gastos de menor cuantía y determinar una política de montos máximos de gastos que puedan ser pagados por medio de ese fondo.





Tratándose de gastos mayores y de compras, debe también establecer una política que señale que deben ser pagados con cheque nominativo y con la leyenda de "Para Abono en Cuenta del Beneficiario" para cumplir con las disposiciones fiscales en vigor. Esta instrucción debe ser solicitada al contador externo que deberá entregar un instructivo sobre las normas y procedimientos requeridos por las autoridades para cumplir correctamente con las leyes y reglamentos vigentes en la materia fiscal.

### Reportes Financieros

El cuidadoso estudio de la información correcta y oportuna puede redundar en el ahorro de importantes sumas de dinero. En la actualidad se requiere de esta información para fortalecer el manejo de los negocios.

Esta información elaborada, procesada y analizada por profesionales debe estar compuesta por lo menos por los reportes que a continuación se muestran a manera ilustrativa, con objeto de que el empresario gasolinero conozca el contenido de la misma y pueda solicitar el contador externo.

<b>Balance General al 31 de Diciembre de 199 (En miles de pesos)</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activo Circulante</b>		<b>Pasivo a Corto plazo</b>	
Caja Chica	5	Proveedores	130
Bancos	400	Acreedores Diversos	15
Clientes	70	Impuesto por pagar	20
Inversiones a Corto Plazo	750	IVA por pagar	50
Inventarios	200		215
	1,425	<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	
<b>Activo Fijo</b>		Créditos bancarios	1,900
Terreno	1,170		
Equipo	600	<b>PASIVOS</b>	2,115
Mobiliario	70		
Equipo de Transportes	180	<b>CAPITAL</b>	
Equipo de Cómputo	10		
	2,030	<b>Capital Contable</b>	
<b>Activo Diferido</b>		Capital Social	650
Gastos de instalación	360	Utilidades del ejercicio	1,050
		<b>CAPITAL CONTABLE</b>	1,700
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>3,815</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>3,815</b>
	=====		=====



Fuente: <http://www.ref.pemex.com>

En el mercado del Software se cuentan con aplicaciones que permiten obtener estados financieros de manera rápida, entre ellos sistemas de información para Estaciones de Servicio.

Estado de Resultados Del 1º. De Enero al 31 de Diciembre de 1999. (En miles de pesos)			
	<b>Ventas Netas Totales</b>	50,000	
	- Costos de Ventas	<u>47,300</u>	94.6%
	<b>= Utilidad Bruta</b>	<b>2,700</b>	<b>5.4%</b>
	- Gastos de Operación		
	Sueldos y Salarios	180	
	Renta	50	
	Impuesto	30	
	Administración	40	
	Depreciación	50	
	Etc.		
	<b>Total Gastos de Operación</b>	<u>550</u>	1.1%
	<b>= Utilidad de Operación</b>	<b>2,150</b>	<b>4.3%</b>
	- Gastos Financieros	<u>300</u>	0.6%
	<b>= Utilidad Financiera</b>	<b>1,850</b>	<b>3.7%</b>
	+ Otros Ingresos	60	0.1%
	- Otros Gastos	<u>30</u>	0.1%
	<b>= Utilidad antes de ISR Y PTU</b>	<b>1,880</b>	<b>3.8%</b>
	- ISR	650	1.3%
	- PTU	<u>180</u>	0.4%
	<b>= Utilidad Neta</b>	<b>1,050</b>	<b>2.1%</b>
		=====	

Se descuentan las devoluciones sobre venta.

El costo para combustible representa un porcentaje fijo de las ventas según el tipo de combustible (Pemex magna, Pemex premium o Pemex diesel). Para el resto de los productos, el costo determinará la utilidad.

Todos aquellos gastos administrativos o de venta necesarios para operar la Estación de Servicio.

Es el reconocimiento del gasto o desgaste de la inversión en el periodo.

Pagos por servicio de deuda; son los intereses que se pagan en el periodo de los créditos adquiridos.

Por ventas o compras de productos diferentes a la operación. Por ejemplo, si se vende un equipo de cómputo usado.

Los impuestos se determinan mediante la ley de Impuesto Sobre la Renta. En general. El ISR representa un 35% sobre las utilidades y la PTU un 10%.

Fuente: <http://www.ref.pemex.com>



#### **19.8.4. Nómina (Recursos Humanos).**

Por la complejidad que actualmente representa el cálculo de los impuestos sobre salarios para determinar las retenciones que deben hacerse a los trabajadores, es recomendable delegar responsabilidad a un contador externo, debido a:

- Cambios en tarifas.
- Cálculo de subsidios otorgados por las autoridades fiscales.
- Cálculo del crédito al salario.
- Diferencias entre las bases de cálculo para determinar las aportaciones al INFONAVIT; IMSS y al SAR.
- Auto elaboración de cédulas de pago de Cuotas Obrero-Patronales al IMSS.
- Formulación de los reportes de aportaciones al INFONAVIT y SAR.

*Salarios, prestaciones y tiempo extra.*

*Salario.*

De conformidad con las disposiciones vigentes en materia de trabajo, la República Mexicana está dividida en varias áreas geográficas dentro de las que deberá localizarse cada Estación de Servicio para determinar los salarios tanto mínimos generales como mínimos profesionales que deberán pagar a sus trabajadores.

*Prestaciones*

Aguinaldo anual: deberá pagarse antes del día 20 de diciembre, equivalente a 15 días de salario cuando menos. En caso de trabajadores que no hayan cumplido el años de servicios, se encuentren o no laborando en la fecha en que éste sea pagado, tendrán derecho a que se les pague la parte proporcional que les corresponda conforme al tiempo que hubieren trabajado, cualquiera que fuere éste. Ver Artículo 87 de la Ley Federal del Trabajo.

Vacaciones: ver Artículo 76 de la Ley Federal del Trabajo.

Prima vacacional: establecida en el artículo 80 de la Ley Federal del Trabajo con un mínimo de 25% calculado sobre los salarios que le correspondan al trabajador durante el período de vacaciones.

*Tiempo extra.*

En los casos en que se requiera que los trabajadores prolonguen su jornada de trabajo, será necesario recompensar dichas de acuerdo a lo establecido en la



Ley Federal del Trabajo. Es recomendable solicitar instrucciones al contador externo para efectuar estos cálculos ya que para efectos de retención de impuestos, integración de salarios para IMSS y cálculos de aportaciones al INFONAVIT y al SAR, tienen tratamientos especiales.

## 20. MERCADOTECNIA.

La competencia existente entre los empresarios gasolineros de una misma región, hace imperioso que se implementen técnicas y procedimientos mercadológicos que aseguren la participación del empresario gasolinero en su entorno.

El empresario gasolinero debe conocer las características del mercado que cubre; quienes son sus clientes y cuales son sus rasgos distintivos; qué esperan sus consumidores en la Estación de Servicio; y como se pueden satisfacer sus necesidades. Con la adecuada utilización de la Mercadotecnia, el Franquiciatario de Pemex podría no solamente cuidar su participación sino inclusive aumentar en el mercado de combustibles y en productos de conveniencia que ofrece.

### *Análisis de Mercado*

Cuando se habla de un mercado en particular, se refiere a un ente cambiante, sujeto siempre de valorización y estudio. La toma de decisiones en cuanto a un mercado se refiere, no debe de basarse en un estudio único, sino en la constante actualización de datos con relación a su tamaño, características, competencia, nivel de ingreso de la población y costumbres de sus habitantes. Dicho aspecto es de vital importancia para diseñar estrategias que permitan una mayor penetración en el mercado y posicionamiento a largo plazo.

### *Oferta y Demanda.*

En todo el mercado existen dos entidades en torno a las cuales se determinan las variables que caracterizan a un nicho en particular: oferentes y demandantes.

Los oferentes son aquellos que ofrecen un bien o servicio para ser consumido, y los demandantes son los que requieren de un bien o servicio para satisfacer una necesidad específica. Conforme se comporten oferentes y demandantes, se observarán variaciones en los precios de productos y servicios, puntos de venta y acciones publicitarias y promocionales.

### *Oferta.*



Los combustibles para automotores que se ofrecen en las Estaciones de Servicio son Pemex Magna (87 octanos), Pemex Premium (92 octanos); y Pemex Diesel.

### *Demanda*

La demanda de combustibles está en función de las características del parque vehicular y de las políticas que se han establecido en torno al medio ambiente.

## **20.1. Análisis FODA**

El análisis FODA es parte fundamental de un Plan de Mercadotecnia y se le reconoce de esa manera por las iniciales de los cuatro conceptos que intervienen en su aplicación, es decir:

- F de Fortalezas
- O de Oportunidades
- D de Debilidades
- A de Amenazas

### *Fortalezas.*

Se denominan fortalezas o "puntos fuertes" aquellas características propias de las Estaciones de Servicio, que facilitan o favorecen el logro de los objetivos de mercadotecnia.

- Crea entre las Estaciones de Servicio una nueva cultura de servicio.
- Facilita la ampliación de la red nacional de Estaciones de Servicio.
- Crea una nueva imagen ante los usuarios.
- Favorece el desarrollo del sector comercial relacionado con la comercialización de combustibles.
- Se tiene acceso a sistemas modernos de protección al medio ambiente.
- Introduce equipos con tecnología de punta, que hacen más seguras las instalaciones en las Estaciones de Servicio.
- Gracias a la expansión y diversificación de la actividad comercial de las Estaciones de Servicio, son ahora posibles mayores índices de rentabilidad.

### *Oportunidades.*

Se denominan oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las Estaciones de Servicio y que podrían favorecer el logro de los objetivos.



Dentro de este contexto se contempla lo siguiente:

- La proporción del número de gasolineras existentes en el país en relación al número de vehículos, está por debajo de los estándares internacionales.
- La política de cambio que esta promoviendo Pemex Refinación, es consecuencia de un mayor interés hacia esta área, por mejorar las condiciones de servicio en las Estaciones de Servicio.
- Las Estaciones de Servicio más seguras y que ofrezca más y mejores servicios, se verán favorecidas con la preferencia del público consumidor.
- Posibilidad de desarrollar mercados complementarios al despacho de combustible, permitiendo mayores índices de rentabilidad.

#### *Debilidades.*

Se denominan debilidades o "puntos débiles" aquellas características propias de las Estaciones de Servicio que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

- Falta de uniformidad en las imagen institucional por parte de algunas Estaciones de Servicio.
- La dispersión de las Estaciones de Servicio en el territorio nacional dificulta la supervisión y control de las mismas.
- La Franquicia Pemex al formar parte de Petróleos Mexicanos se encuentra sujeta a la normatividad paraestatal, lo que en algunas ocasiones impide la implantación de acciones de una manera inmediata.

#### *Amenazas.*

Se denominan amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las Estaciones de Servicio, y que afectan negativamente. En este sentido, se puede observar lo siguiente:

- Las condiciones adversas de la economía actual han reducido drásticamente el ritmo de la planta productiva nacional, por lo que los volúmenes de venta de gasolina se han visto mermados.
- Los altos costos de financiamiento han afectado seriamente los márgenes de las Estaciones de servicio que se encuentran apalancadas.
- La escasez generalizada de capital para proyectos de inversión.
- La posibilidad de que se incorporen competidores al mercado. Este punto no debe ser motivo de preocupación, en la medida en que se hayan llevado



a cabo las inversiones y mejoras que permitan a las Estaciones de Servicio ser competitivas bajo estándares internacionales.

## 20.2. Mezcla promocional.

La mezcla promocional esta formada por cuatro herramientas principales:

- Promoción de ventas: incentivos, a corto plazo, para fomentar la compra de un producto o servicio.
- Publicidad: cualquier presentación y promoción de ideas, bienes y/o servicios pagadas por un patrocinador identificado.
- Ventas personales: presentación oral en una conversación con uno o más consumidores potenciales con la finalidad de vender un productos o servicio.
- Relaciones pública: variedad de programas diseñados para mejorar, mantener o proteger la imagen de un producto, servicio o compañía.

La Franquicia Pemex al formar parte de Petróleos Mexicanos se encuentra sujeta a la normatividad paraestatal, lo que en algunas ocasiones impide la implantación de acciones de una manera inmediata.

## 21. SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

En la actualidad el conocimiento sobre sistemas de información es esencial porque la mayoría de las organizaciones necesita información para sobrevivir y prosperar.

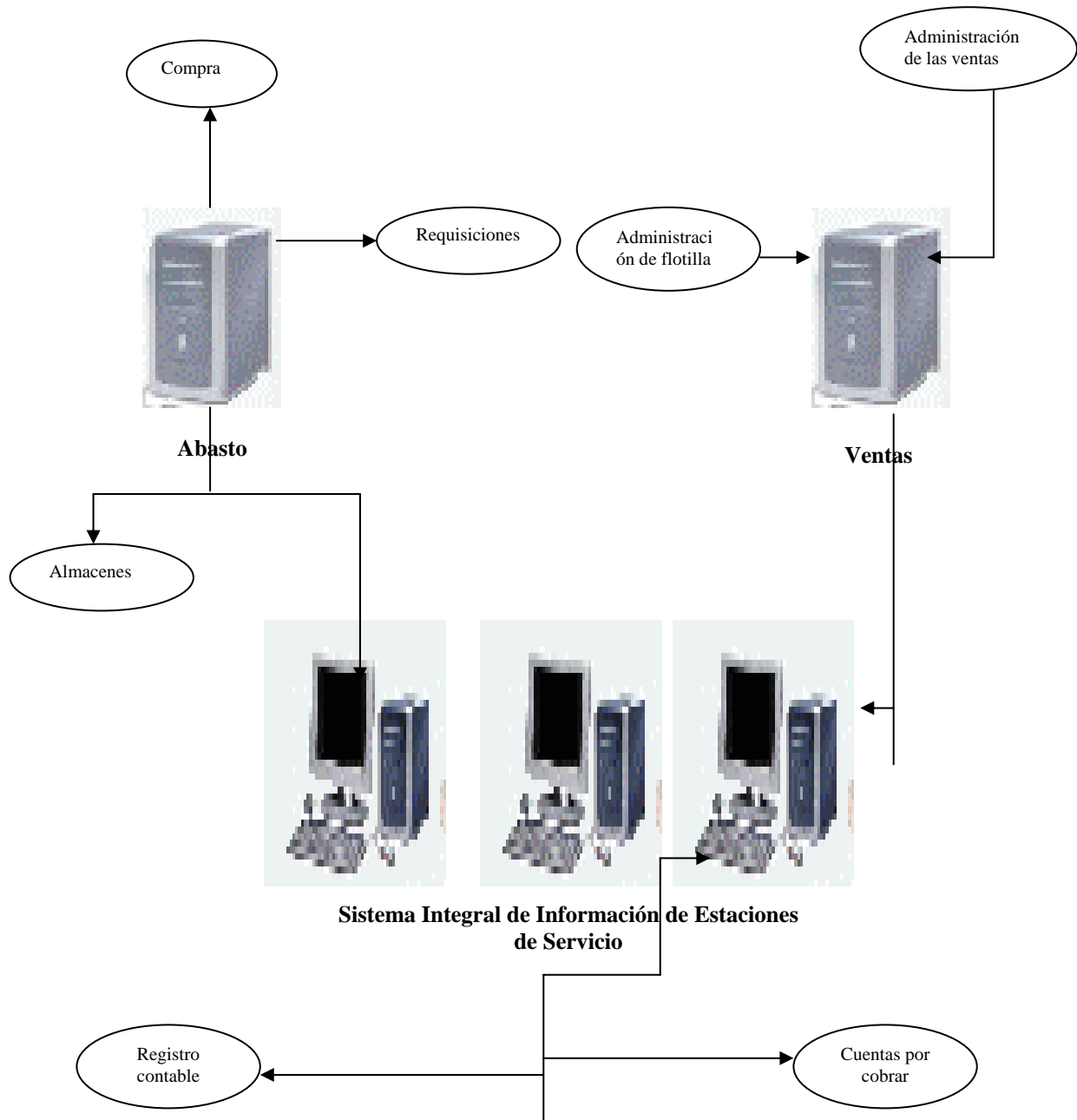
Un sistema de información abarca un conjunto de componentes interrelacionados para recolectar, procesar, almacenar y distribuir información par apoyar la toma de decisiones y el control en una organización. Además de ayudar a los gerentes y trabajadores a analizar problemas, visualizar asuntos complejos e identificar necesidades de los consumidores, en los que se sustenta la introducción de nuevos productos.

### *Sistema Integral de Información en Estaciones de Servicio*

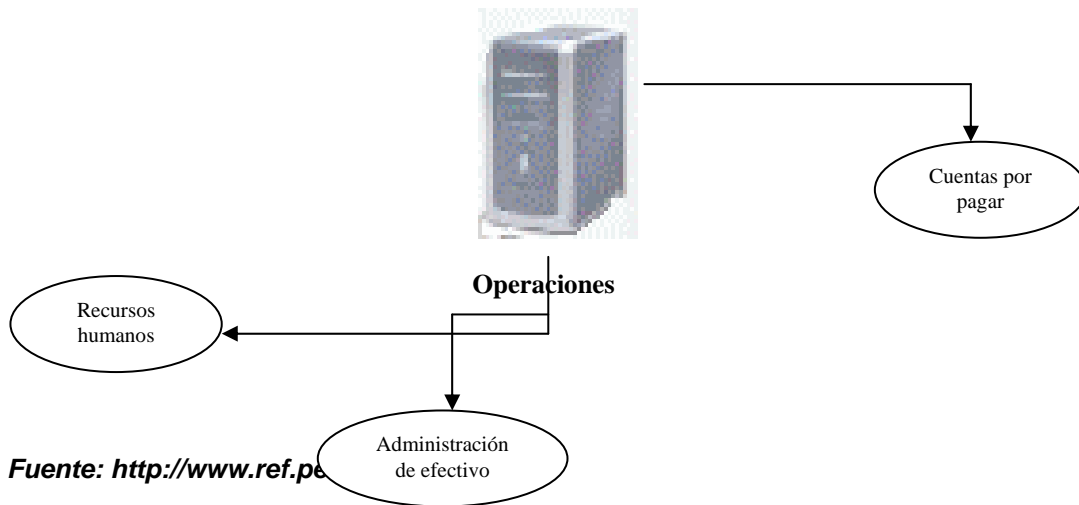
El sistema integral de información en las Estaciones de Servicio, permite conjuntar diferentes dispositivos para colectar la información, mejorar el



rendimiento, modificar las condiciones de trabajo, adaptarse a las exigencias del mercado y mejorar la calidad del trabajo.







### 21.1. Abasto

Uno de los principales problemas que afronta cualquier empresa en el entorno empresarial tan competitivo de la actualidad es el manejo eficiente de su ciclo de abasto.

#### *Compras.*

Ayuda a mantener una relación organizada con los proveedores. Permite generar Órdenes de Compra para artículos del inventario, materiales, servicios, suministros y controla el proceso de compra y recepción en bodega.

#### *Requisiciones.*

Este módulo permite llevar un control detallado de las requisiciones que se generan a partir la solicitud de compra de materiales para el inventario, suministros para uso interno o compras de material destinado a un proyecto en particular.

Mediante el uso de técnicas estadísticas permite realizar el plan de abasto con un mes de anticipación, así como realizar ajustes a la programación de pedidos en base a la información diaria.

#### *Almacenes.*

En el caso de los combustibles la información de la existencia real, es tomada mediante lectura automática a los tanques por la consola de monitoreo y las salidas de producto son registradas directamente de los dispensarios. En el caso de otros productos esta información puede ser alimentada de forma manual o a través de colectores de datos.

### 21.2. Operaciones.



La administración Integral de las Operaciones, que en el ámbito de los sistemas es conocida como ERP, integra los procesos relevantes de la Estación de Servicio. Las transacciones quedan registradas desde su captura en una sola base de datos, en la cual se puede consultar en línea la información relevante. El sistema consta de varias aplicaciones cuya integración soporta la administración de las operaciones día con día.

#### *Recursos Financieros.*

Los módulos que conforman el ciclo de Contabilidad y Finanzas procesan en forma automática la información financiera propia y la que reciben desde el resto de los módulos del sistema.

#### *Registro contable.*

Todos los movimientos contables relacionados con cualquier tipo de transacción que se realice, incluyendo transferencias y costos del inventario, recepciones de mercancía, anticipos o pagos a proveedores, ventas y cobros a clientes, etc., son generados y transferidos automáticamente como pólizas en la Contabilidad.

#### *Cuentas por cobrar.*

Es posible generar estados de cuenta y reportes de antigüedad de saldos en base a una cierta periodicidad, para asegurarse de que los clientes reciben información al día sobre sus cuentas y saldos pendientes de pago. Además puede calcular automáticamente intereses, aplicar pagos a las facturas, calcular la rotación de cartera.

#### *Cuentas por pagar.*

Permite, entre otros, monitorear el desempeño de los proveedores, controlar los pagos recurrentes, generar anticipos y cheques a proveedores, calcular los requerimientos de efectivo y mantener un historial del proceso de pago.

#### *Administración de efectivo.*

Ayuda al manejo de las cuentas bancarias y las estimaciones de los flujos futuros de caja. Además elimina la necesidad de estimar el efectivo disponible



ya que da acceso directo al saldo actual de la compañía y el consolidado de todas las transacciones relacionadas con los ingresos, egresos y transferencias de efectivo.

### 21.3. Ventas

Actualmente no encontramos en una economía global y competitiva, por lo cual es indispensable que los administradores de las empresas desarrollen estrategias que ayuden a satisfacer las necesidades de clientes quienes son cada vez más exigentes; anticipándose a sus requerimientos y dándoles un trato personalizado a cada uno de ellos.

#### *Administración de Ventas.*

Las ventas de combustibles son alimentadas al sistema automáticamente mediante la lectura a los dispensarios (cía módulo de monitoreo), las ventas de productos complementarios en las islas son alimentadas mediante un colector de datos.

Las ventas de los negocios complementarios (tienda de conveniencia, lavado de autos, farmacia, etc.) son alimentados al sistema automáticamente mediante la terminal de punto de venta instalada en cada uno de ellos.

#### *Administración de Flotilla.*

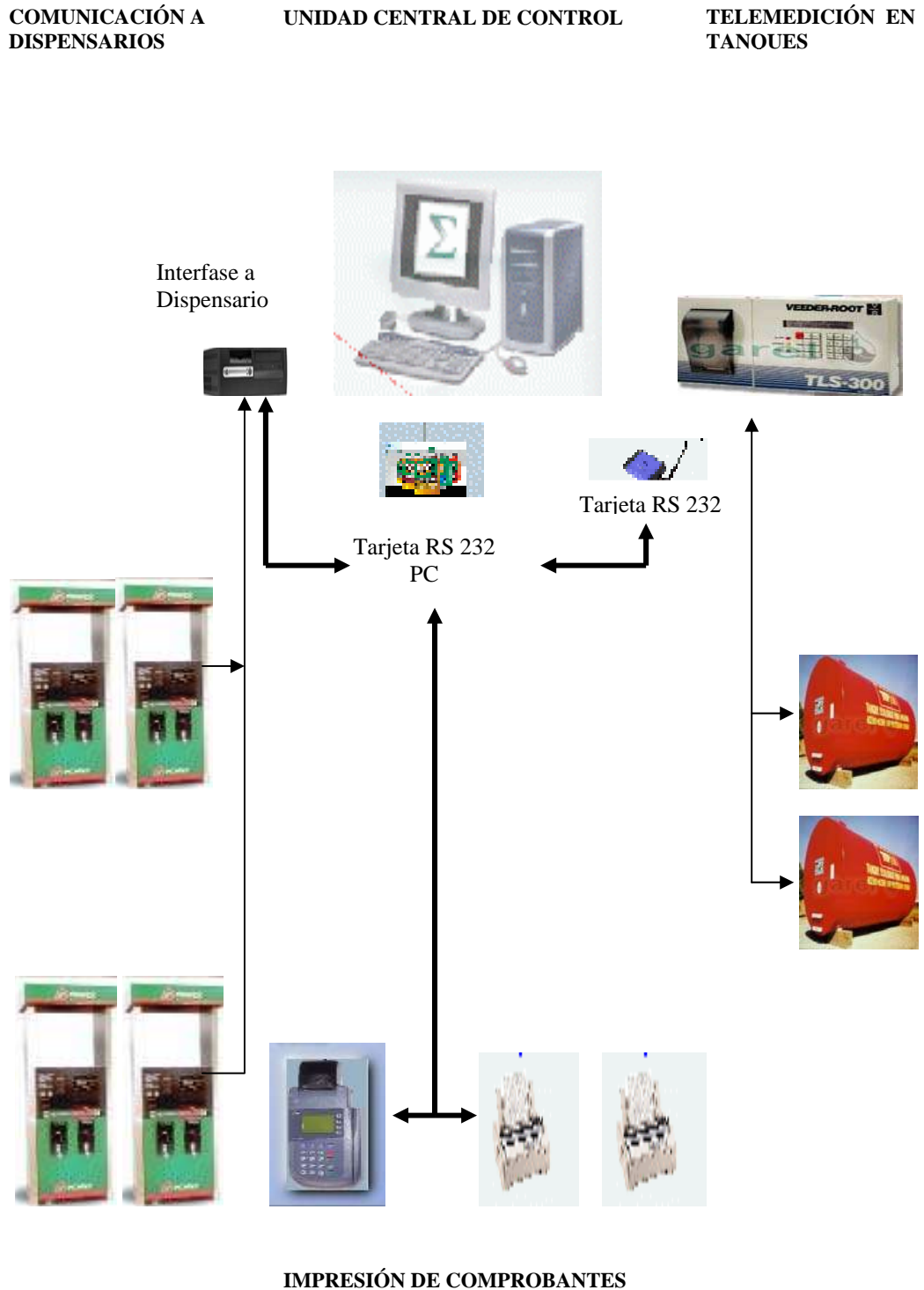
Permite el control de consumos de clientes corporativos o flotillas, a través de vales, notas o tarjetas automatizando el seguimiento, reporte y facturación de los mismos. Los módulos integrados con este control permiten la emisión y cancelación de vales con códigos de barras, interfase con el punto de venta para identificación vehicular, análisis y facturación de consumos, registro de los pagos realizados y la emisión de los estados de cuenta.

#### **21.3.1. Controles Volumétricos.**

Adicional a la administración interna de la Estación de Servicio, es necesario cumplir con las reglas establecidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en cuanto al uso de controles volumétricos, que fueron establecidos en la Fracción V del artículo 28 de Código Fiscal de la Federación, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de enero del 2004, las cuales establecen que todos los empresarios dedicados a la venta de combustible deberán instalar Controles Volumétricos y mantenerlos en todo momento en operación y que el 22 de septiembre de ese mismo año, la SHCP dio a conocer la cuarta resolución de modificación de la resolución miscelánea fiscal 2004, capítulo 2.24 de la Miscelánea Fiscal del 2004, los requisitos a cumplir por los controles



volumétricos y el 25 de febrero del 2005, la propia SHCP público reformas a dichas reglas, constituyendo así una obligación fiscal, por lo que todas las Estaciones de Servicio deberán contar con dichos controles. Mediante el siguiente esquema, se pueden resumir los elementos que integran los controles volumétricos, así como su interrelación.





Fuente: <http://www.ref.pemex.com>

### **21.3.1.1. Unidad Central de Control**

- Únicamente existirá una Unidad Central de Control para estación de servicio.
- Cuenta con conexión permanente a los dispensarios y Equipo de Telemedición en tanques a través de cualquier protocolo serial o red de cableado estructurado, registrando automáticamente todos los despachos de combustibles en una base de datos relacional y a partir de ésta genera los archivos resumen especificados por el Sistema de Administración Tributaria (SAT) en los periodos indicados por este.
- La comunicación inalámbricas, solamente se permiten para las impresoras de comprobantes fiscales y las terminales punto de venta de pago electrónico.
- Emitir comprobantes automáticos de todas las transacciones de despacho de combustibles.
- Almacenar, cuando menos, tres meses de información para su consulta en línea, después de este plazo se deberá resguardar en medios no volátiles conforme a las disposiciones fiscales en la materia.
- Contar con un módulo de seguridad que determine la capacidad de cada usuario para acceder a las diversas funciones y llevando automáticamente una bitácora de las acciones realizadas por cada uno de ellos.
- Debe ser inviolable, es decir, que no se pueda abrir para ser modificada su arquitectura o configuración o configuración y que no admita accesos mecánicos, electrónicos, informáticos o de cualquier otro tipo, no permitido. Debiendo mantener registro en bitácora de cualquier intento de acceso ilegal, mismo que se integrará como parte de la información periódica que se almacenará.

### **21.3.1.2. Equipo de Telemedición en Tanques**

- Debe estar conectado de forma permanente con la unidad central de control a través de cualquier protocolo serial o red de cableado estructurado.
- Permite la lectura directamente desde los equipos de la información de: volumen útil, volumen de fondaje, volumen de agua, volumen disponible, cantidad de producto que ha salido a partir de la medición anterior, cantidad de producto recibido desde la medición anterior, temperatura y la concentra de forma automática, en la unidad central de control, en los periodos establecidos por el SAT.



- Independientemente del estado en que se encuentre el tanque se deberá transmitir la información de su inventario a la unidad central de control.

**21.3.1.3. Dispensario**

- Debe estar conectado de forma permanente con la unidad central de control a través de cualquier protocolo serial o red de cableado estructurado.
- Todos los contadores de cada dispensario en general y de cada manguera en particular, deberán enlazarse directamente a la unidad central de control, concentrando de forma automática en los periodos establecidos por el SAT, la lectura del volumen vendido por cada dispensario en general y por cada manguera en particular, precio aplicado, tipo de producto despachado, fecha y hora de la transacción.
- No deberá existir ningún elemento mecánico o electrónico adicional que permita alterar la información del totalizador general que cuantifica todas las salidas de combustibles por dispensario.
- Permite la programación por medio de comandos desde la unidad central de control, en lo relativo al cambio de precio e inhabilitación del dispensario.

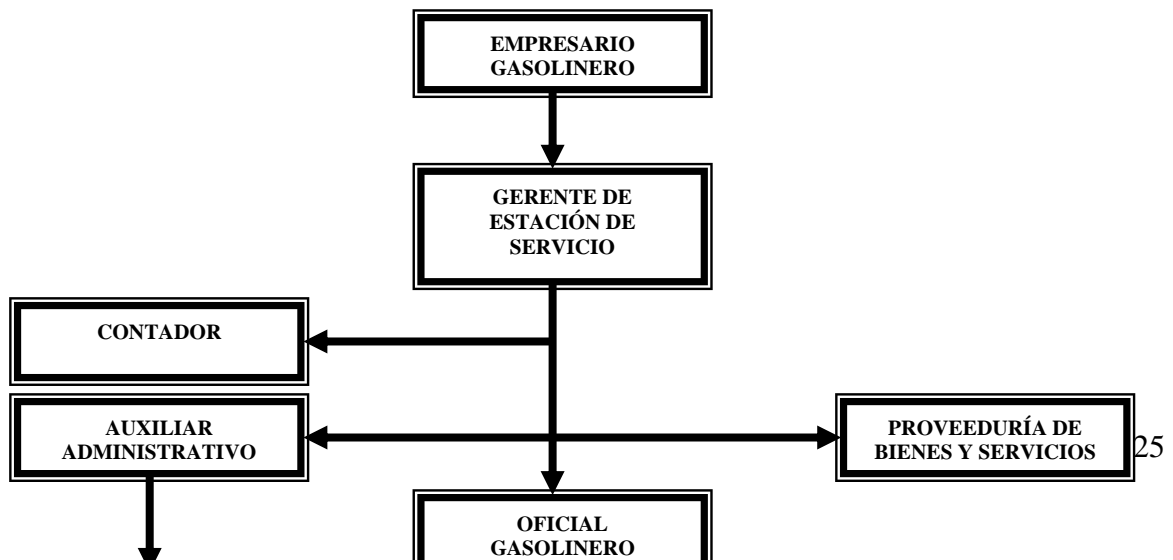
**21.3.1.4. Impresoras de comprobantes fiscales.**

- Debe estar conectado de forma permanente con la unidad central de control a través de cualquier protocolo serial, red de cableado estructurado o vía inalámbrica.
- Debe existir al menos una impresora por cada área de despacho.

**22. MANUAL DE FUNCIONES.**

**Organización de una Estación de Servicio tipo**

La estructura básica de organización de una Estación de Servicio, dependerá en gran medida del tipo de franquiciatario y los servicios complementarios que ofrezcan a los clientes, en general la estructura es simple y definida en cuanto a autoridad y responsabilidad. Una manera de representarla es la siguiente:





**Fuente:** <http://www.ref.pemex.com>

La estructura de organización es plana, al existir una proporción mínima de puestos intermedios con relación a los empleados de línea para atender a los clientes, que tienen funciones bien definidas y aplican procedimientos altamente estandarizados para la recepción de pedido, despacho y pago del producto.

## **GERENTE DE ESTACIÓN DE SERVICIO**

Objetivo:

Dirigir las actividades de la Estación de Servicio de acuerdo con las políticas generales de la Franquicia, para asegurar el cumplimiento de los objetivos básicos de la Franquicia Pemex.

Funciones:

- 1) Elaborar la programación de abastecimiento de combustibles, así como efectuar cancelaciones, adiciones y pedidos extraordinarios.
- 2) Supervisar el control de los inventarios de productos marca Pemex y demás productos al comportamiento de ventas, para mantener existencias suficientes y ofrecer el servicio al cliente en el momento que se requiera.
- 3) Asegurarse que al recibir el combustible, se haga la descarga en tanques predeterminados sin causar molestias a los clientes y demora al transportista, aplicando el procedimiento establecido por Pemex Refinación para la descarga de producto.
- 4) Efectuar el corte de cuentas en forma individual con cada Oficial Gasolinero/Jefe de Turno.
- 5) Revisar que se cumpla con el procedimiento de Recolección de valores.



- 6) Validar los registros de ventas de los cortes de turno, las pólizas, cheques, reportes de venta diario, reembolsos de caja chica, depósitos bancarios y en general, toda la documentación comprobatoria antes de ser enviada al Contador.
- 7) Efectuar el pago de los productos marca Pemex y otros servicios a Pemex Refinación y a los proveedores.
- 8) Controlar el estado de operación de las instalaciones, maquinaria y equipos de la Estación de Servicio.
- 9) Atender y resolver las quejas y sugerencias de los clientes.
- 10) Difundir el programa de Contingencias entre todo el personal y realizar simulacros.
- 11) Coordinar la capacitación del personal en procedimientos para la atención a clientes.
- 12) Supervisar la atención a los clientes.
- 13) Administrar y evaluar el desempeño del personal.
- 14) Contratar empresas para el mantenimiento y abastecimiento de productos diferentes a la marca Pemex a la Estación de Servicio.

#### **AUXILIAR ADMINISTRATIVO.**

##### Objetivo:

Realizar el control administrativo, contable y de personal para la Estación de Servicio y preparar la información y documentación para cumplir con el proceso contable y fiscal.

- 1) Asistir el Gerente al recibir las cuentas de los despachadores.
- 2) Recabar, ordenar y clasificar la documentación comprobatoria derivada de las operaciones de compra y venta realizadas por la Estación de Servicio, adjuntándola a la pólizas contables correspondientes.
- 3) Elaborar los cheques para pago a otros proveedores, de conformidad con el programa de pagos establecido, turnárselos al Gerente para su revisión, autorización y firma correspondiente.
- 4) Controlar las tarjetas o listas de asistencias del personal y elaborar la nómina, verificando con el Contador Externo su cálculo y determinando los pagos correspondientes.





- 5) Realizar el pago de la nómina y demás obligaciones laborales y fiscales.
- 6) Elaborar las facturas de venta que requieran los clientes.
- 7) Realizar depósitos y verificar estado de cuenta bancaria.
- 8) Verificar que se realiza la transferencia de recursos para el pago de facturas a Pemex Refinación.
- 9) Validar los cortes de turno de los despachadores, verificando que los reportes coincidan contra el efectivo recontado y elaborar el depósito correspondiente
- 10) Elaborar los contratos de trabajo de los trabajadores y reportarlo al contador externo para la elaboración de aviso de alta ante el IMSS, INFONAVIT Y SAR.
- 11) Proponer el plan de vacaciones del personal.
- 12) Mantener al corriente los pagos de derechos y Servicios tales como Luz, teléfono, agua, permisos o licencias locales y todos los impuestos requeridos.
- 13) Atender los requerimiento de las autoridades locales, estatales o federales.
- 14) Participar en la selección del personal.
- 15) Controlar y actualizar la información y estados de cuenta de los clientes a los que se les otorga créditos, de aquellos con los que se tienen convenios, así como de los proveedores.

## **OFICIAL GASOLINERO/JEFE DE TURNO**

Objetivo:

Asegurar el adecuado funcionamiento de todos los equipos existentes en la Estación de Servicio, para brindar un óptimo servicio a los clientes.

Funciones:

- 1) Asistir al Gerente en el control de inventarios de los combustibles y productos de acuerdo a los niveles de inventarios determinados.
- 2) Efectuar la verificación de inventarios al inicio de su turno.



- 3) Verificar el funcionamiento de los equipos y alarmas al inicio del turno.
- 4) Verificar es estado de carga de aire en los compresores, asegurándose que el nivel sea el adecuado conforme a las instrucciones recibidas.
- 5) Efectuar un chequeo a la (s) planta (s) de luz de emergencia.
- 6) Recibir las entregas programadas de abasto de combustibles de acuerdo al procedimiento de seguridad.
- 7) Atender y notificar al Gerente, en caso de existir queja o inconformidad de los clientes.
- 8) Efectuar el cierre de cuentas individuales de los despachadores, cerrar cifras de los contadores de litros de los dispensarios al entregar su turno, así como verificar físicamente al recibir su turno.
- 9) Distribuir a los despachadores para atender el punto de venta y apoyar el despacho en "horas pico".
- 10) Elaborar el recuento de las asistencias y liquidación de aceites y demás productos, tanto en el almacén como en los exhibidores.
- 11) Coordinar y supervisar los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo establecidos en los programas respectivos.
- 12) Supervisar el trabajo de los despachadores, así como la atención y calidad en el servicio que se ofrece a los clientes.

## **DESPACHADOR.**

### **Objetivo:**

Atender al cliente con amabilidad y respeto, dándole un servicio con valor agregado. Ofrecerles la verificación de niveles de aceite y fluidos, anticongelantes, aditivos, líquidos de frenos para el automóvil, y otros productos o servicios que ofrece la Estación de Servicio.

### **Funciones:**

- 1) Recibir y verificar conjuntamente con el Oficial Gasolinero/Jefe de turno, el punto de venta que tiene asignado, haciendo el corte de cifras contenido en el contador de litros.



- 2) Recibir y verificar conjuntamente con el Oficial Gasolinero, los exhibidores de lubricantes, aditivos, líquidos de frenos, anticongelantes y demás productos, haciendo un recuento físico de existencias.
- 3) Mantener bajo su responsabilidad un punto de venta y un exhibidor de lubricantes, aditivos, etc., atendiendo su funcionamiento, venta y cobranza.
- 4) Depositar el dinero, vales y notas de ventas-crédito producto de la venta, de acuerdo al procedimiento autorizado.
- 5) Mantener en perfecto estado de uso y de limpieza su área de trabajo y el equipo del cual es responsable.
- 6) Reportar al Jefe de Turno, cualquier desperfecto que sufra el equipo que opera durante su jornada de trabajo.
- 7) Ofrecer invariablemente al cliente, los servicios de medición de niveles de líquidos, así como presión de los neumáticos y limpieza de cristales.
- 8) Solicitar al Auxiliar General o quien corresponda, que le surta los lubricantes y demás productos complementarios que haya vendido.
- 9) Efectuar en presencia del Auxiliar Administrativo, la liquidación de la cuenta del turno y hacer el recuento físico del dinero que se encuentra depositado en los compartimentos correspondientes, cotejando contra el corte de cifras arrojado por el contador del dispensario y del exhibidor de lubricantes, verificando contra el formato de corte y depósito en la caja de seguridad prevista.
- 10) Mantener limpias las zonas de despacho que se le asignen.

### **AUXILIAR GENERAL (EMPLEADO DE LIMPIEZA).**

#### Objetivo:

Mantener perfectamente limpias las áreas asignadas, para que la imagen de la Estación de Servicio se apegue a los valores/objetivos Básicos de la Franquicia-Pemex y con ello ofrecer un mayor servicio a los clientes.

#### Funciones:

- 1) Realizar la limpieza del área de la Estación de Servicio.



- 2) Ejecutar de acuerdo a un programa el aseo, la limpieza de todos los muebles de baño instalados en los sanitarios de hombres y mujeres, así como pisos, muros, cancelas y despachadores de papel sanitario o jabón.
- 3) Vigilar permanentemente el suministro de agua, papel sanitario y jabón en los servicios sanitarios, reportando cualquier falla o desperfecto que impida el uso continuo y en buenas condiciones, de dichos servicios.
- 4) Apoyar al Auxiliar Administrativo en el control de la bodega de productos como aceites, anticongelantes, aditivos, líquidos de frenos.
- 5) Apoyar al Auxiliar Administrativo en el control de inventarios y abastos de los congeladores de hielo y máquinas expendedoras de productos que se ofrecen a los clientes, reportando en cada corte de turno, la venta realizada.
- 6) Colaborar con los despachadores en los servicios de limpieza de cristales, verificación de presión de aire a neumático y revisión de niveles que se ofrecen a los clientes.
- 7) Cubrir las ausencias de los despachadores efectuando las funciones propias de ese puesto.
- 8) Auxiliar a los despachadores en la atención a los clientes, en horarios de mayor afluencia de vehículos.
- 9) Efectuar funciones de mensajería, mantenimiento o cualquier otra que eventualmente sea necesaria para el correcto funcionamiento de la Estación de Servicio.

## Conclusiones.

Este trabajo ha sido elaborado como un instrumento para obtener el grado de maestro en Administración y está enfocado a todos aquellos que deseen participar en algún momento como inversionistas y para las empresas que realicen operaciones de crédito, éste último es, para cuando no se llegará a reunir todo el capital o inversión, o sea que si intervienen estos dos personajes financieros, los primeros desempeñarían el papel de dueños o empresarios y los segundos serían acreedores diversos, si éstas personas decidieran unir esfuerzos para aterrizar el negocio "La gasolinera Zorcu, S.A. de C.V.", estarían participando en los procesos de desarrollo económico en la ciudad de Morelia, Michoacán, generando con ello fuentes de empleo. Para lograr el objetivo antes mencionado quedan invitados todos aquellos emprendedores que tengan disposición de sobresalir dentro del ambiente empresarial, fortaleciendo con ello la economía mexicana.

Para obtener un manejo racional de los recursos que conduzcan a una retribución justa para los accionistas, empleados e instituciones financieras, se



tiene que llevar a cabo y al pie de la letra la administración con un enfoque científico siendo necesario aplicar el proceso administrativo, en todas las actividades que han de desarrollarse dentro de la empresa, desde su inicio hasta el final, siendo los elementos de este proceso planeación, organización, integración, dirección y control.

Las estrategias que permitan una mayor penetración en el mercado y posicionamiento a largo plazo, es a través de servicios de valor agregado. En el caso de las tiendas de conveniencia y los restaurantes se ha comprobado que al integrar cualquiera de estos conceptos a una gasolinera la afluencia vehicular aumenta en 30 por ciento, así como también la implementación de promociones por ejemplo: va llegar un momento en que si el cliente cambia cuatro veces el aceite en esta estación, ésta regala un tanque de gasolina, para lograr el arraigo del cliente.

Materias primas, capital, empleados e información son los recursos para una organización eficaz. No se debe por ningún motivo descuidar el recurso humano ya que sin ellos no se lograría conseguir las metas y objetivos al 100 por ciento, se debe de estar atento de este aspecto a través del departamento de recursos humanos o de personal, y las funciones primordiales de éste departamento son: poner a disposición de la compañía empleados competentes y con alto grado de capacitación, contratar a las personas más eficaces y satisfacer las necesidades de los empleados ayudándoles a realizar una carrera profesional exitosa. Varios estudios realizados por Elton Mayo demostraron que a los trabajadores no lo motiva exclusivamente el dinero y el investigador Abraham Maslow, propuso una nueva teoría de la motivación basada en las necesidades humanas universales. Para atender ésta parte medular de una organización es indispensable contratar a una persona profesional como es un psicólogo industrial para que se encargue de cuidar todos los detalles que se susciten sobre el particular.

En general la estructura básica de organización de una gasolinera como ésta es simple y definida en cuanto a autoridad y responsabilidad, y dependerá en gran medida al tipo de franquiciatario y los servicios complementarios que se ofrezcan a los clientes. Esta organización en cuanto al sistema de cadena mando es de línea y staff, los gerentes de la cadena de mando son suplidos por grupos funcionales, quienes ofrecen asesoría y servicios especializados, éste personal no forma parte de la cadena de mando de la organización lineal.

Este plan de negocios es un documento valioso al prepararse para la larga jornada de creación de la empresa, además es el mapa del empresario hacia una empresa de éxito.

La recopilación de información sobre asuntos de la investigación de mercado con relación al cual, la empresa (Gasolinera "Zorcua", S.A. de C.V.) ofrecerá sus servicios (venta de gasolina magna, premium y diesel) a los consumidores que viven o transitan por la carretera de la Col. Santa María y Jesús del Monte, se obtuvo acudiendo a fuentes primarias (levantamiento de encuestas) para



determinar la viabilidad técnica y económica del proyecto de inversión. Y que de no existir una demanda suficiente de los productos de un proyecto, se dice que éste carece de base económica.

Para determinar la afluencia vehicular por la zona antes indicada, se procedió a observar durante cinco ocasiones de 80 minutos cada una en hora pico y hora no pico la vialidad, quedando como conclusión que por cada minuto transitan 8 automovilistas, por lo que la afluencia por jornada de doce horas (12 horas x 60 minutos) a este ritmo da como resultado en promedio 5,881 personas con vehículos transitando por el lugar.

Se aplicaron 325 cuestionarios como muestra representativa de la población, con 11 preguntas cada una. Los resultados finales obtenidos es que el 98.46% de los encuestados si estarían dispuestos a comprar el producto, quedando que se llegaría a vender anualmente 4'850,596 lts., de gasolina premium, 27'797,337 lts., de magna y 4'260,102 lts., de diesel. Considerando el consumo diario promedio por vehículo de \$114.82 (ciento catorce pesos 82/1100 m.n.).

Debido a la competencia existente entre los empresarios gasolineros de una misma región, el inversionista debe utilizar la mercadotecnia no solamente para cuidar su participación sino inclusive aumentar en el mercado de combustibles y en productos de conveniencia (un autolavado, un taller mecánico, etc.) que ofrece.

La toma de decisiones en cuanto a un mercado se refiere, no debe basarse en un estudio único, sino en la constante actualización de datos con relación a su tamaño, características, competencia, nivel de ingreso de la población y sus costumbres. Dicho aspecto es de vital importancia para diseñar estrategias que permitan una mayor penetración en el mercado y posicionamiento a largo plazo.

Para el óptimo excelente funcionamiento de ésta gasolinera se requiere de una inversión de \$16,417,300.00 (dieciséis millones cuatrocientos diecisiete mil trescientos 00/100 m.n.), distribuida en un 83% en activo fijo (dispensarios, terreno, construcción, gastos de instalación, etc.), y con un capital de trabajo de \$3'851,904.00 (tres millones ochocientos cincuenta y un mil novecientos cuatro pesos 00/100 m.n.).

La empresa para obtener su punto de equilibrio, necesita vender anualmente \$30'226,885.20 (treinta millones doscientos veintiséis mil ochocientos ochenta y cinco pesos 20/100 m.n.) mínimo, para cubrir costos y gastos variables del 92% y 8% de costos y gastos fijos.

En lo referente a cantidades de litros, dicha empresa necesitará vender un total de 4'753,843 litros anuales para no perder ni ganar, distribuidos en 3'569,661 litros de gasolina magna, 727,813 litros de Premium y 456,369 de diesel.



La conclusión final es de que la empresa propuesta si sería rentable, según el resultado obtenido al analizar los beneficios con el método de evaluación de proyectos de inversión: Valor Actual Neto (VAN), con la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 51.60%, o sea que después de recuperar la inversión se obtendría 0.5160 centavos por cada peso invertido.

### **Bibliografía:**

Introducción a los Negocios (Enfoque Mexicano)  
David J. Rachman; Michael H. Mescon; Courtland L.. Bovée; John V. Thill.  
Octava Edición  
McGraw-Hill.

El mundo de los Negocios  
Lawrence J. Gitman y Carl McDaniel  
Copyright 1995  
Harla, S.A. de C.V.

Modelo de Plan de Negocios para Micro y Pequeña Empresa  
Dr. Oscar Hugo Pedraza Rendón  
Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales  
Noviembre del 2002  
Morevallado Editores.

Los Límites de La Responsabilidad Social de la Empresa.  
Tomo II.  
Bernardo Kliksberg, Carmelo Mercado.

Administración Moderna,  
Agustín Reyes Ponce  
Editorial Limusa.

Administración,  
A. James Stoner  
Ed. Prentice Hall.

Fundamentos de administración  
Lourdes Munch Galindo  
Editorial Trillas.

Introducción a la teoría general de la administración,  
Adalberto Chiavenato,  
Editorial Mc. Graw Hill.

Introducción a la administración,  
Sergio Hernández y Rodríguez,  
Editorial Mc. Graw Hill.



*CONSEJERÍA Y EJECUTIVAS ADMINISTRATIVAS  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE PESQUERA*

---

La Estructura de la Organización,  
Ramón V. Melinkoff, ,  
Universidad Central de Venezuela, Caracas,  
1969.

Principios de Administración,  
George Terry,  
México,  
1961.

**Internet:**

<http://www.ampes.com/>  
<http://orbita.starmeda.com/>  
<http://www.ref.pemex.com/>  
<http://www.e.local.gob.mx/>  
<http://www.sat.gob.mx/>  
<http://www.unamosapuntos.com/>

**ANEXOS**





### PROCESO DE TRÁMITE DE LA SOLICITUD

<p>Después de que el interesado presente su solicitud y documentos comprobatorios en cualquiera de los centros de trabajo de la Subdirección Comercial de PEMEX REFINACIÓN.</p>		
<p>En un lapso de 30 días naturales deberá acudir al Centro de trabajo más próximo al lugar en que se construirá la ESTACIÓN DE SERVICIO, que PEMEX REFINACIÓN le indicará por escrito, para realizar el pago de la cuota de incorporación a la Franquicia PEMEX y recibir la constancia de trámite correspondiente, la cual se entregará contra la presentación de identificación oficial vigente con fotografía reciente.</p>		<p>30 días</p>
<p>Una vez que realice el pago de la Cuota de incorporación a la Franquicia PEMEX y presente en el centro de trabajo que se le haya indicado, el interesado o su</p>		



SECRETARÍA Y EJECUTIVAS ADMINISTRATIVAS  
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO

<p>representante legal debidamente acreditado, recibirá un ejemplar de los "Manuales de Operación de la Franquicia", de las "Especificaciones Técnicas para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio" vigentes para el tipo de Estación de Servicio que vaya a construir, y de los videos de capacitación de la Franquicia.</p>		
<p>Firma de los contratos de suministro y de Franquicia por las personas acreditadas.</p>		
<p>En un plazo no mayor a 30 días hábiles a partir de la recepción de la constancia de trámite debe formular y someter a aprobación de PEMEX REFINACIÓN el anteproyecto correspondiente, el cual será revisado y aprobado en caso de proceder, en un plazo no mayor a 5 días hábiles</p>	<p>PROVEEDOR DE ANTEPROYECTO</p>	<p>35 días</p>
<p>Una vez aprobado el anteproyecto, el interesado debe formular el proyecto definitivo en un plazo no mayor a 60 días hábiles, contados a partir de la fecha en que se le informe por escrito de la aprobación de su anteproyecto. El proyecto se revisará y aprobará, en caso de proceder, en un lapso no mayor a 10 días hábiles de recibido. De no contar con respuesta por parte de PEMEX REFINACIÓN se entenderá que está</p>		<p>70 días</p>



SECRETARÍA Y OFICINAS ADMINISTRATIVAS  
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE PESQUERA

<p>aprobado.</p>		
<p>El proyecto definitivo deberá presentarse en cinco planos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Planta arquitectónica general</li> <li>2) Instalaciones hidráulicas,</li> <li>3) Instalaciones eléctricas,</li> <li>4) Sistemas de drenaje e</li> <li>5) Instalación mecánica (tanque y tuberías).</li> </ol>	<p>PROVEEDOR</p>	
<p>Aprobado el proyecto definitivo el interesado debe iniciar las obras en un plazo no mayor a 30 días, durante este plazo obtendrá los permisos y autorizaciones que señalen las autoridades; y concluir la construcción en un período no mayor a 330 días, salvo causa justificada a juicio de PEMEX REFINACIÓN el plazo podrá ampliarse.</p>		<p>360 días</p>
<p>Los equipos, materiales y accesorios que se instalen en las ESTACIONES DE SERVICIO podrán ser de cualquier marca comercial, con la exigencia de que cumplan o superen lo indicado en las Especificaciones Técnicas de PEMEX REFINACIÓN ya mencionadas.</p>		
<p>Durante la obra, el interesado debe solicitar la visita de un técnico de PEMEX REFINACIÓN antes de proceder a tapar y/o cubrir definitivamente tanques y tuberías, con el</p>		



SECRETARÍA Y EJECUTIVAS ADMINISTRATIVAS  
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE PESQUERA

<p>objeto de verificar que las instalaciones realizadas cumplen con lo dispuesto en las "Especificaciones Técnicas para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio" vigentes.</p>		
<p>Al tener un 70% de avance en la construcción el franquiciatario procederá a realizar el pago por concepto de <i>posición de carga</i> y al entregar el comprobante de pago tramitará la asignación del número de identificación de la Estación de Servicio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Pago de posición de carga</li> </ul>	
<p>Al cumplir al 100% en los aspectos de Seguridad y Protección al medio ambiente, el franquiciatario procederá a solicitar a PEMEX REFINACIÓN se realice la inspección técnica final basada en lo dispuesto en las "Especificaciones Técnicas para Proyecto y Construcción de Estaciones de Servicio" vigentes; se incorporará al sistema de cobranza electrónica y solicitará el combustible para realizar pruebas de hermeticidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✚ Aspectos de Seguridad y Protección al Medio Ambiente.</li> <li>✚ Incorporación al Sistema de Cobranza Electrónica</li> <li>✚ Pruebas de Hermeticidad y éste es positivo la Estación de Servicio estará en condiciones de inicio de operaciones y acordará el programa de entregas de combustibles.</li> </ul>	
<p>Para autorizar el inicio de operaciones el Franquiciatario deberá integrar la totalidad de documentos que se definen en la cédula de</p>		



SECRETARÍA Y EJECUTIVAS ADMINISTRATIVAS  
 DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE PESQUEDA

integración de expediente.		
PEMEX REFINACION tiene establecido un Sistema de cobranza electrónica y el otorgamiento de crédito real a las Estaciones de Servicio que se encuentran en operación, el monto, términos y plazo de este le serán indicados por el centro de trabajo de la Subdirección Comercial.	Otorgamiento de crédito real, el monto, término y plazo.	
Total tiempo		495 días o 1 año con 38 días



CONSEJERÍA y EJECUTIVA ADMINISTRATIVA  
 DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE PESQUERA

**"GASOLINERÍA ZORCUA"**  
 CARRETERA SANTA MARÍA A JESUS DEL MONTE  
 BITACORA.  
 CONTEO DE LA AFLUENCIA VEHICULAR

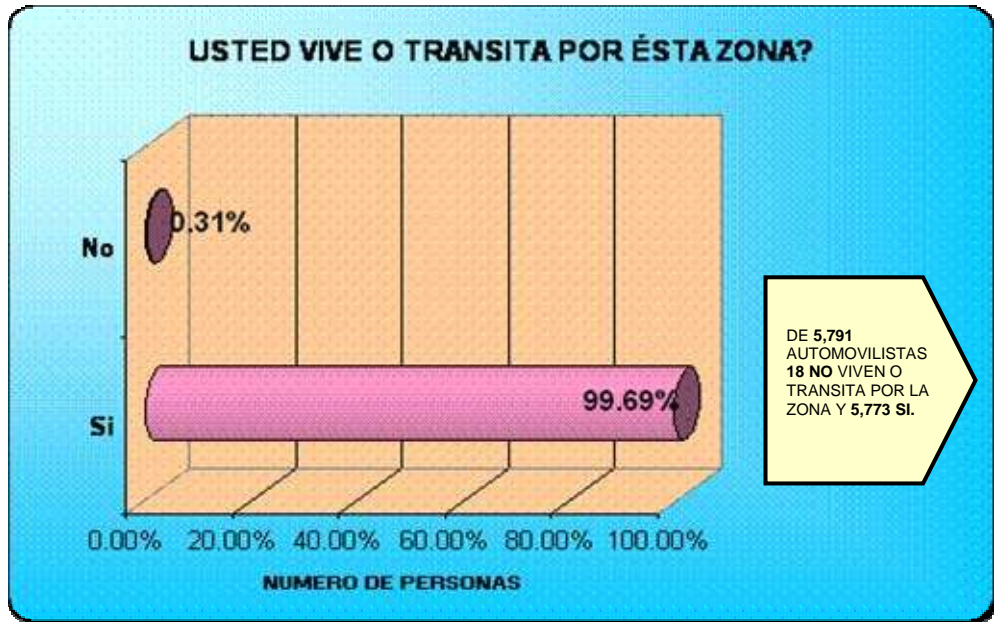
DÍA	HORAS	TIEMPO (MINUTOS)	➡ AL TECNOLÓGICO DE MONTERREY Y OTROS SITIOS	➡ A JESUS DEL MONTE	SUB-TOTAL ➡ AFLUENCIA VEHICULAR	← DEL TECNOLÓGICO DE MONTERREY Y OTROS SITIOS	← DE JESUS DEL MONTE	SUB-TOTAL ← AFLUENCIA VEHICULAR	TOTAL No. AUTOS
18/09/2006	6:20 A 7:40	80	333	44	377	120	103	223	600
18/09/2006	14:00 A 15:20	80	216	139	355	311	104	415	770
18/09/2006	19:10 A 20:30	80	116	159	275	249	113	362	637
20/09/2006	10:00 A 11:20	80	239	111	350	195	111	306	656
20/09/2006	17:11 A 18:30	80	156	129	285	206	113	319	604
									3,267
								PROMEDIO C/80 M.	653
								PROMEDIO P C/MIN.	8
								12 HRAS.X60 MIN.	720
								TOTAL AUTOS EN 12 HORAS	5,881



## RESULTADOS OBTENIDOS DE LA ENCUESTA APLICADA A 325 PERSONAS CON AUTOMÓVILES.

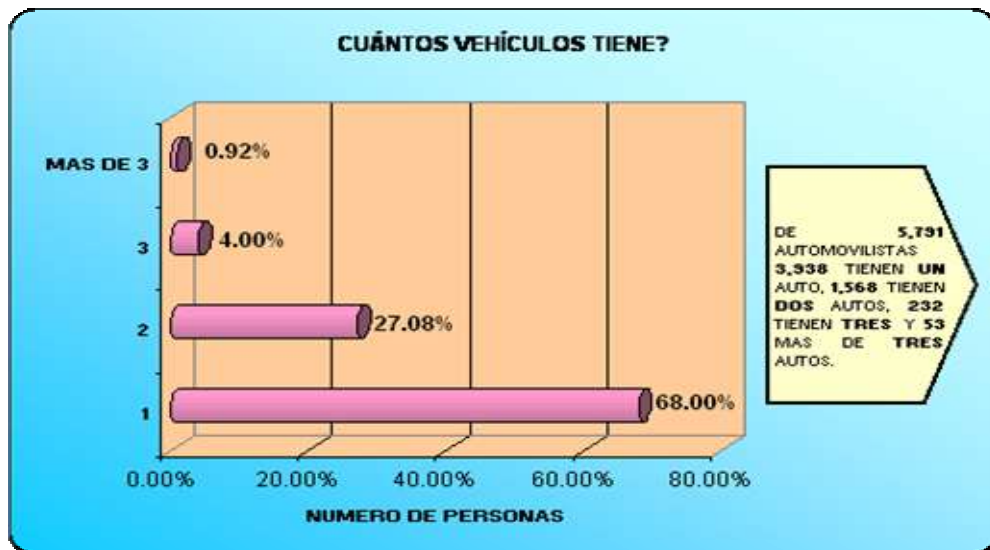
1.- Usted vive o transita por ésta Zona?		
Si	No	S/R

99.69%                      0.31%



2.- Cuántos vehículos tiene?				
1	2	3	MAS DE 3	

68.00%                      27.08%                      4.00%                      0.92%



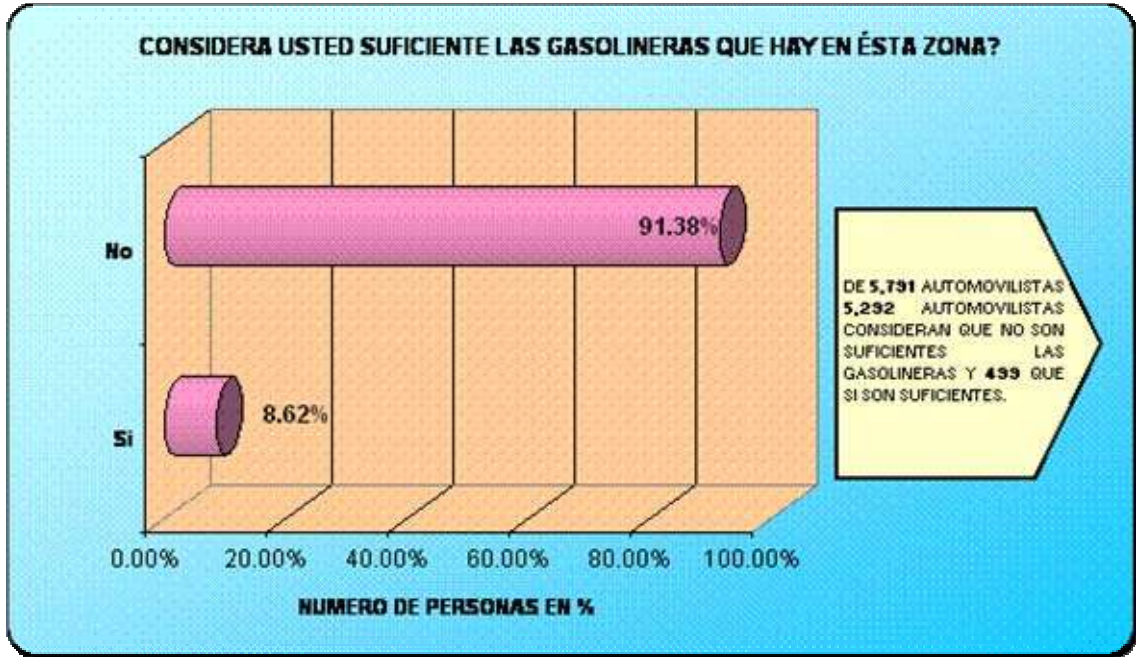
AUTOMOVILES	No. PERSONAS	DE	CONCEPTO	325 PERSONAS	449 AUTOMOVILES
220	220		220 personas con un automóvil	68.00%	49.11%
176	88		88 personas con 2 automóviles	27.08%	39.11%



COMISIÓN EJECUTIVA ADMINISTRATIVA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO

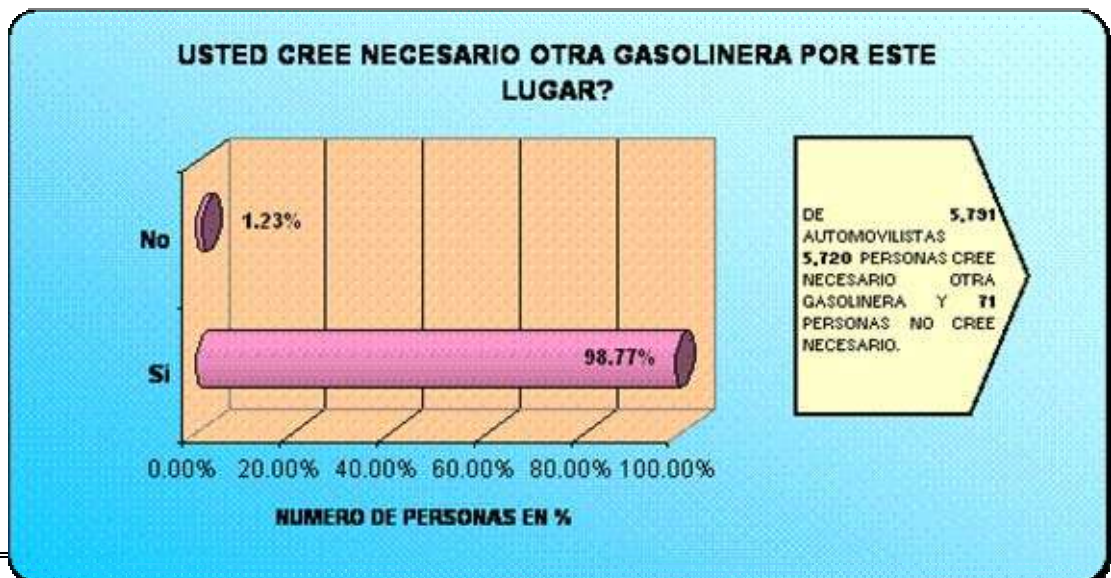
39	14	14 personas con 3 automóviles	4.00%	8.67%
14	3	3 personas con más de 3 automóviles	0.92%	3.11%
449	325		100.00%	100.00%

3.- Considera Usted suficiente las gasolineras que hay en ésta zona?			
Si	No	S/R.	



4.- Usted cree necesario otra gasolinera por este lugar?		
Si	No	S/R.

98.77%      1.23%

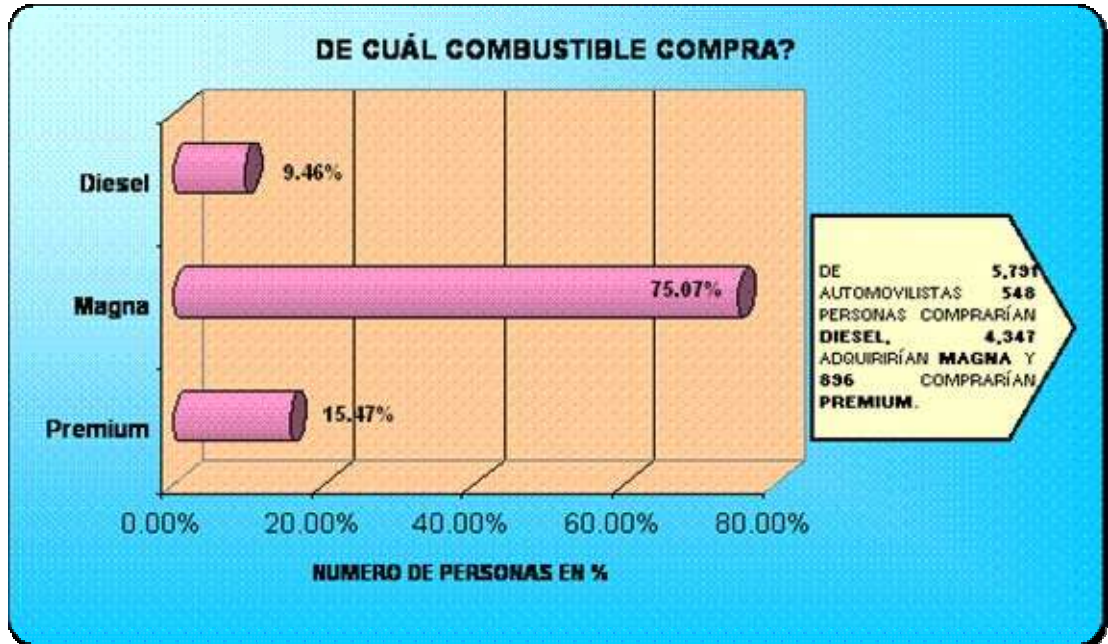






**5.- De cual combustible compra?**

Premium	Magna	Diesel
15.47%	75.07%	9.46%



**6.- Cada cuándo lo adquiere?**

C/3 DIAS	C/5 DIAS	C/7 DIAS	C/15 DIAS	OTROS
50.77%	24.62%	6.77%	0.62%	17.23%





7.- Cuánto gasta en pesos normalmente en combustible?				
\$100.00	\$200.00	\$300.00	\$500.00	OTROS
5.23%	14.46%	49.23%	20.92%	10.15%



PESOS	IMPORTE DIARIO	PERSONAS	P. UNITARIO
100	1,447.62	17	85.15
200	4,384.76	47	93.29
300	14,984.43	160	93.65
500	11,323.81	68	166.53
otros	5,175.00	33	156.82
	37,315.62	325	595.44
	<b>\$114.82</b>		119.09

AFLUENCIA VEHICULAR DIARIO 5881  
 % DE PERSONAS QUE SI COMPRARÍAN 98.46%  
 No. DE PERSONAS QUE REALMENTE SI COMPRARÍAN 5,791

TIPO DE COMBUSTIBLE	No. DE PERSONAS QUE COMPRAN C/TIPO DE COMBUSTIBLE	% DEL No. DE PERSONAS	No. DE PERSONAS QUE COMPRARÍAN	IMPORTE TOTAL DIARIO	No. DE LITROS DE COMBUSTIBLE DIARIO
Premium	54	15.47%	896	102,879.58	13,039



COMISIÓN Y EJECUTIVA ADMINISTRATIVA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO

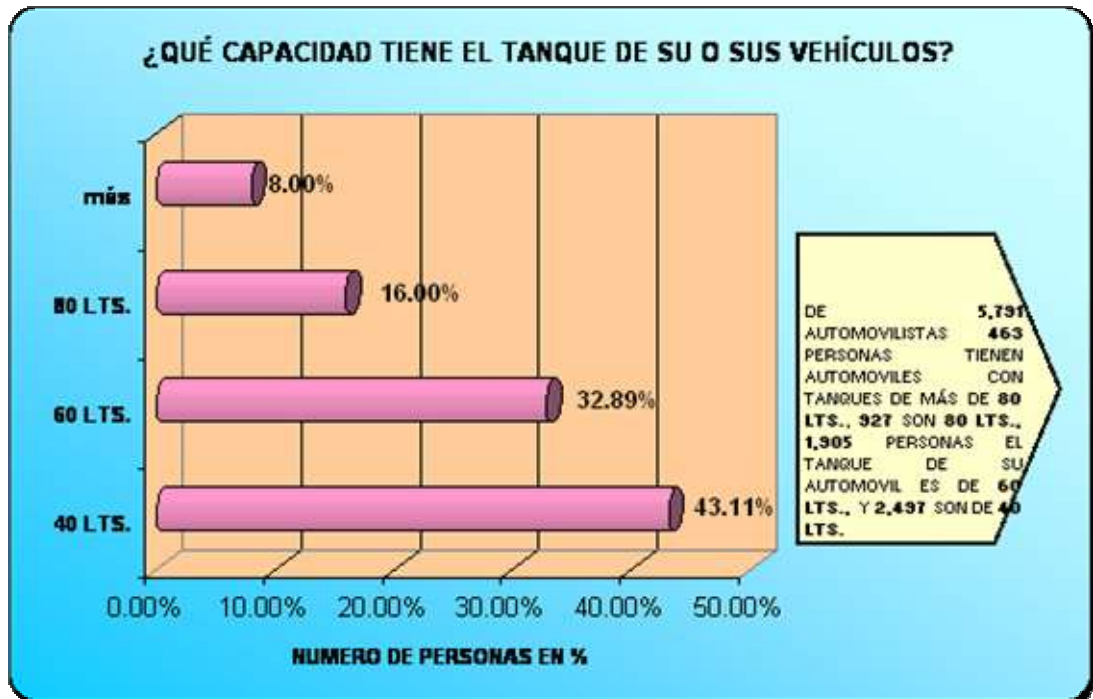
Magna	262	75.07%	4,347	499,156.49	74,724
Diesel	33	9.46%	548	62,870.86	11,452
	349	100.00%	5,791	664,906.92	99,215

TIPO DE COMBUSTIBLE	No. DE LITROS DE COMBUSTIBLE MENSUAL	No. DE LITROS DE COMBUSTIBLE ANUAL
Premiun	404,216	4,850,596
Magna	2,316,445	27,797,337
Diesel	355,008	4,260,102

**VENTA MENSUAL** \$20,612,114.61  
**VENTA ANUAL** \$247,345,375.28

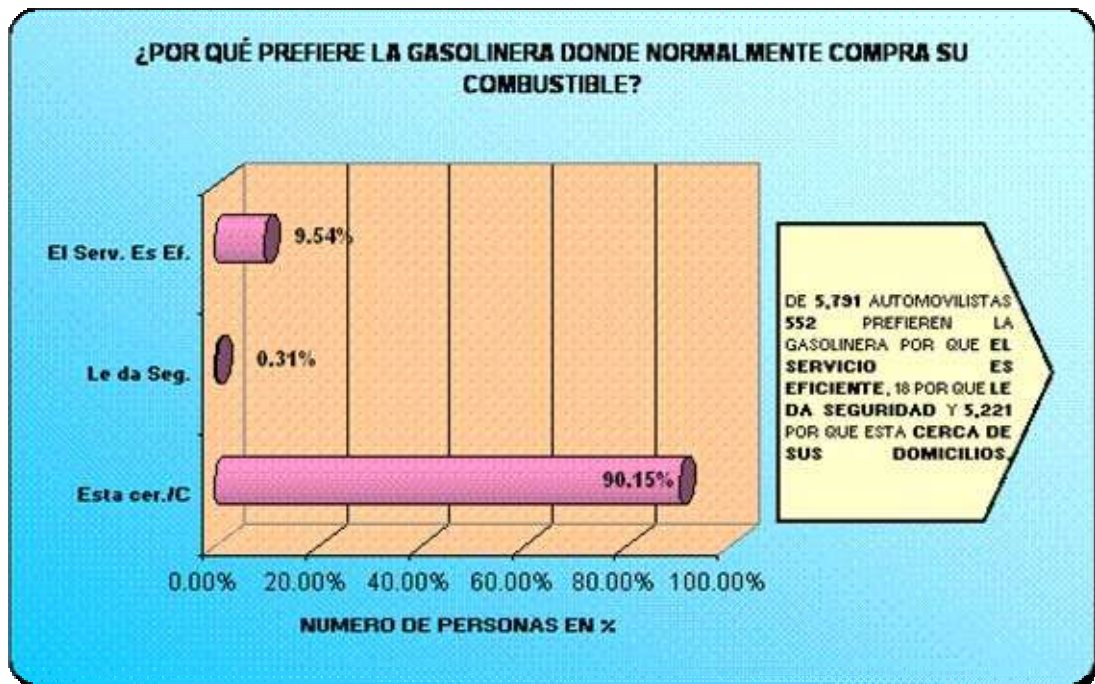
8.- Qué capacidad tiene el tanque de su o sus vehículos?			
40 LTS.	60 LTS.	80 LTS.	más

43.11%      32.89%      16.00%      8.00%



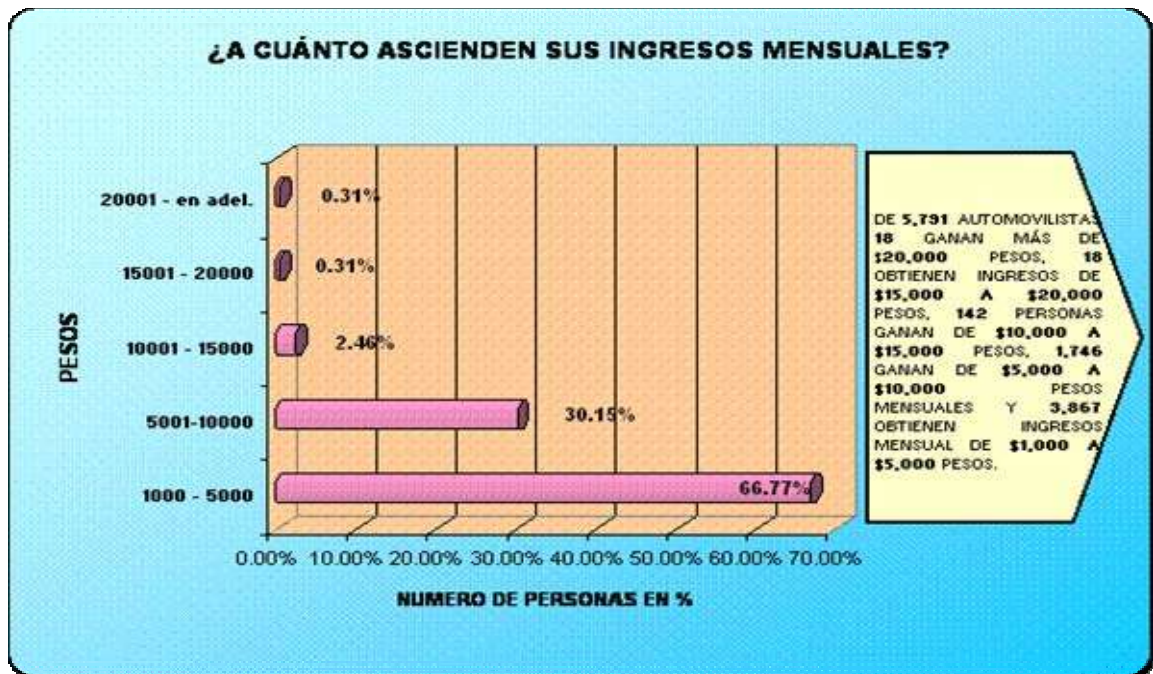
9.- Por qué prefiere la gasolinera donde normalmente compra su combustible?			
Esta cer./C	Le da Seg.	El Serv. Es Ef.	Tiene Alg.Prom.

90.15%      0.31%      9.54%



**10.- A cuánto ascienden sus ingresos mensuales?**

Rango de Ingresos	Porcentaje
1000 - 5000	66.77%
5001-10000	30.15%
10001 - 15000	2.46%
15001 - 20000	0.31%
20001 - en adel.	0.31%



**11.- Si llegará a instalarse una gasolinera a bordo de carretera entre la colonia Lomas de Sta. María y la loc. De Jesús del Monte, Usted compraría?**



SECRETARÍA Y EJECUTIVAS ADMINISTRATIVAS  
 DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO

Si	No	A veces	
98.46%	0.31%	1.23%	





**COMPETENCIA O GASOLINERAS EN MORELIA, MICHOACAN.**

ESTACION	RAZÓN SOCIAL	UBICACIÓN	TELEFONOS	EMAIL
E00585	GONQUI, S.A. DE C.V.	LAZARO CARDENAS No.1082, COL. VASCO DE QUIROGA, C.P. 58020, MORELIA, MICH.	(01443)312-16-74	<a href="mailto:gonqui@prodigy.net.mx">gonqui@prodigy.net.mx</a>
E00586	MARIA ELENA KARRAS GAYTAN	AV. MADERO ORIENTE No. 2518, COL. MORELOS, MORELIA, MICH.	(01443)314-02-05, 324-28-70	<a href="mailto:gokarr@prodigy.net.mx">gokarr@prodigy.net.mx</a>
E00608	GASOLINERÍA MORELIA, S.A, DE C,V,	AV.MADERO No. 1145 PTE., C.P. 58000, COL. CENTRO, MORELIA, MICH.	(01443)312-69-79	rogeliogarcia21 4hotmail.com
E00612	SUPER SERVICIO POZARICA, S.A.	AV. TATA VASCO No. 529, C.P. 58000, COL. CENTRO, MORELIA, MICH.	(01443)312-28-10	<a href="mailto:javcese@yahoo.com.mx">javcese@yahoo.com.mx</a>
E00614	IGNACIO TAPIA FERNANDEZ	AV. ACUEDUCTO No. 1408, COL. CHAPULTEPEC, C.P. 58260, MORELIA, MICH.	(01443) 314-16-20, 312-13-30	pltapia@emas.com
E00615	IBAGA, S.A. DE C.V.	CARRETERA MORELIA-GUADALAJARA KM.320, MORELIA, MICH.	(01443)3-26-34-35	<a href="mailto:lbaga@bancomer.com">lbaga@bancomer.com</a>
E00616	MA. TERESA SANCHEZ FLORES	CARR. MORELIA-SALAMANCA KM.4.9 (No. 4900, FRACC. LOS ANGELES, C.P. 58000, MORELIA, MICH.	(01443)312-25-37, 312-25-37	stafe@yahoo.com.mx
E00617	GASOLINERA LA COLONIAL, S.A. DE C.V.	AV. HEROES DE NOCUPETARO No. 443, CENTRO, C.P. 58000, MORELIA, MICH.	(01443) 317-20-65	yerull@prodigy.net.mx
E01658	FRANCISCO ROBLED ANDRADE	HIDALGO Y JUAREZ S/N, COL. CENTRO, 54540, MORELIA, MICH.		
E03106	YOLANDA LOPEZ MUÑOZ	CARRET. A LA HUERTA KM.3.150, COL. HNOS. LOPEZ RAYON, C.P. 58089, MORELIA, MICH.	(01443)316-76-74, 316-76-74	<a href="mailto:eschanok12@hotmail.com">eschanok12@hotmail.com</a>
E03871	AUTOSERVICIO SAN RAFAEL, S.A. DE C.V.	PERIFERICO NUEVA ESPAÑA #982, SAN RAFAEL, C.P.58220, MORELIA MICH.	(0143,17-12-92, 2-32-16-20	martíneztorres@yahoo.com.mx.
E03900	SERVICIO VENTURA PUENTE S.A. DE C.V.	CALLE VENTURA PUENTE #1302, COL. FÉLIX IRETA, MORELIA MICH.	(01 443) 3 13-02-29 3 12-97-58	Jlp59@unimedia.net.mx.
E03920	ESTACION TINIJARO S.A. DE C.V.	AV.MADERO PONIENTE #5143, COL. TINIJARO, C.P. 58150, MORELIA MICH.	(01 43 16-43-59, 3 16-53-49	<a href="mailto:Estaciontinijaro@yahoo.com.mx">Estaciontinijaro@yahoo.com.mx</a>
E03924	GRUPO OCTANO S.A. DE C.V.	LIBRAMIENTO NORTE #300, COL. FRANCISCO J. MUJICA, C.P. 58120, MORELIA MICH.	(443) 317-12-92, 313-52-94	
E04175	KOPLA, S.A. DE C.V.	NUEVA MORELIA PATZCUARO #6666 KM. 7 POBLADO E.ZAP, C.P. 59551, MORELIA MICH.	(01443 24-31-23 3 20- 08-44	<a href="mailto:Vhromero@mail.giga.com">Vhromero@mail.giga.com</a>
E4281	MULTISERVICIOS DE MORELIA S.A DE C.V.	PERIFERICO INDEPENDENCIA #3503, COL. SANTILLAN LA HUERTA, MORELIA MICH.	(01443 27-15-50	<a href="mailto:Vsavance@multimedia.net.mx">Vsavance@multimedia.net.mx</a>
E4307	SERVICIOS COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES DE MICHOACAN.	CALZADA LA HUERTA #550, COL. CENTRO, C.P. 58000, MORELIA MICH.	(01443 27-14-82 3 26 84 50	<a href="mailto:Gasomichcorp@hotmail.com">Gasomichcorp@hotmail.com</a>
E04407	AUTO SERVICIO SAN RAFAEL, S.A. DE C.V.	AV. ACUEDUCTO #3670, COL. PERIFERICO ESPAÑA, C.P.58000, MORELIA MICH.	(01443 17-12-92 3 15-99-05	<a href="mailto:martíneztorres@yahoo.com.mx">martíneztorres@yahoo.com.mx</a>
E04459	GILBERTO MARTÍNEZ. RIVERA	CARRETERA MORELIA-CHARO #5800 S/D, C.P. 58200, MORELIA MICH.	(01443 23-22-00	<a href="mailto:es4459@infosel.com">es4459@infosel.com</a>
E04544	SERVICIO SANTA ISABEL S.A. DE C.V.	PERIFERICO NUEVA ESPAÑA #727, COL. INSURGENTES,	(01443 24-47-88 3 27-15-50	<a href="mailto:Moreloscjr@hotmail.com">Moreloscjr@hotmail.com</a>



**SECRETARÍA Y EJECUTIVAS ADMINISTRATIVAS  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO**

		C.P. 58250, MORELIA MICH.		
E04721	SUPER SERVICIO COINTZIO S.A. DE C.V.	AV. FRANCISCO I. MADERO #7600, CARRT. A GUADALAJARA, C.P. 58337, MORELIA MICH.	(01443 27-31-80 3 34-07-90	<a href="mailto:Sscointzio@hotmail.com">Sscointzio@hotmail.com</a>
E05199	SERVICIO QUINCEO S.A. DE C.V.	PASEO DE LA REPUBLICA #3745 SECTOR REPUBLICA, COL. EXHACIENDA DE QUINCEO, MORELIA MICH.	(01443 27-56-54 327-15-50	<a href="mailto:Vsavance@multimedia.net.mx">Vsavance@multimedia.net.mx</a>
E05229	MULTISERVICIOS SAN ANGEL, S.A. DE C.V.	PERIFERICO INDEPENDENCIA #8719, COL. FUENTES DE MORELIA, MORELIA MICH.	(01443 14 99 23 327 15 50	Vsavance@multimedia.net.mx.
E05482	EDUARDO HUACUZ CABALLERO.	KM. 23+084.5 CARRT-MORELIA-PATZCUARO, COL. LOC. NORIEGA, C.P. 58344 MORELIA MICH.	3 44 42 02	<a href="mailto:Huacuz@yahoo.com.mx">Huacuz@yahoo.com.mx</a>
E05523	SUPER SERVICIO SANTIAGUITO S.A. DE C.V.	AV. MORELOS #250, COL. DR. MIGUEL SILVA, C.P.58120, MORELIA MICH.	(01443 13 74 41 3 13-74-51	<a href="mailto:Gasomichcorp@hotmail.com">Gasomichcorp@hotmail.com</a>
E05611	GASOLINERA INDEPENDIENTE S.A. DE C.V.	BLVD. GARCIA DE LEÓN #33, COL. CHAPULTEPEC SUR, C.P.58260, MORELIA MICH.	(443) 314-65.64	
E05652	GASO MICH. MANANTIALES S.A. DE C.V.	AV.PERIFERICO INDEPENDENCIA PTE. #680. COL. LA QUEMADA, MORELIA MICH.	(01443 26-85-51 3 26-84-60	Inghectorlopez@hotmail.com.
E05705	GASO MICH. MICHOACAN S.A. DE C.V.	AV. MICHOACAN #680, COL. AMPLIACIÓN CARLOS SALAZAR, C.P. 58158, MORELIA MICH.	(01443-327-75-98 326-84-60	Gasomichcorp@hotmail.com.
E05876	SANCHEZ VALENZUELA EDUARDO.	AV. MORELOS NORTE #2055, COL. SANTIAGUITO, C.P. 58120, MORELIA MICH.	(3 13-14-15	<a href="mailto:Serv.tecnologico@yahoo.com.mx">Serv.tecnologico@yahoo.com.mx</a>
E05883	AUTO ESTACIÓN COMBUSTIBLES, S.A. DE C.V.	JOSÉ TOCAVEN LAVIN #701, COL. NUEVA VALLADOLID, C.P.58190, MORELIA MICH.	(014433 26-64-46 3 12-28-10	<a href="mailto:Javcese@yahoo.com.mx">Javcese@yahoo.com.mx</a>
E06124	SUPER SERVICIO SANTA MONICA S.A DE C.V.	CALZADA LA HUERTA #200, COL. NUEVA VALLADOLID, C.P.58190, MORELIA MICH.	(01(43) 27-31-80 3 34-07-90	<a href="mailto:sssanta@hotmail.com">sssanta@hotmail.com</a>
E06170	GASOMICH S.A. DE C.V.	AV. MADERO PONIENTE #5082, COL. TINIJARO, C.P.58150, MORELIA MICH.	(443) 3 26-93-75 3 26-84-60	
E06241	SERVICIO VILLAVAL, S.A. DE C.V.	CARRT. MORELIA-PATZCUARO KM. 17.200, S/D, C.P.58058, MORELIA MICH.	(014433439200-01 3 43-82-00	<a href="mailto:hapl@prodigy.net.mx">hapl@prodigy.net.mx</a>
E06359	CEDENO SERENO FRANCISCO JAVIER.	AV. ACUEDUCTO#1879, LOMAS DE HIDALGO, C.P.58240, MORELIA MICH.	(3 14-37-59 3 12-28-10	<a href="mailto:Gaspozarica@unimedia.net.mx">Gaspozarica@unimedia.net.mx</a>
E06458	MOJICA CASTILLO XOCHITL	LIBRAMIENTO ORIENTE #770, COL. CANTERAS, C.P.58210, MORELIA MICH.	(014433 23 47 98 3 23 47 96	<a href="mailto:Xobe1958@aol.com">Xobe1958@aol.com</a>
E06656	SERVICIO PRINCIPAL S.A. DE C.V.	CARRETERA MORELIA-PATZCUARO #5700, COL. EX. HAC. SAM JOSE DE LA HUERTA, C.P.58148, MORELIA MICH.	(443 3 27-15.50	
E06844	PETROL PMX. S.A. DE C.V.	PERIFERICO PASEO DE LA REPUBLICA #139, COL. ISAAC ARRIAGA, C.P.58210, MORELIA MICH.	(443314-80-70	<a href="mailto:Petrolpmx@hotmail.com.mx">Petrolpmx@hotmail.com.mx</a>
E06890	GASO MICH. SALAMANCA, S.A. DE C.V.	AV. TORREON NUEVO #1570, COL. RESIDENCIAL TORREON NUEVO, C.P.58000, MORELIA MICH.	(4433 26-85-51	<a href="mailto:Gasomichcorp@hotmail.com">Gasomichcorp@hotmail.com</a>
E07038	MULTISERVICIOS DEL CRUCERO, S.A. DE C.V.	AV. FRANCISCO I. MADERO PTE. #3183, COL. IRRIGACION, C.P.58140, MORELIA MICH.	(01443 3 27-15-50	
E07069	MULTISERVICIOS LA ESTACIÓN, S.A. DE C.V.	AV. JOSE TOCAVEN LAVIN S/N, COL. AGUSTIN ARRIAGA	(01-443 327-15-50	



**CONSEJERÍA Y EJECUTIVAS ADMINISTRATIVAS  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE MERCADO**

		RIVERA, C.P.58190, MORELIA MICH.		
E07109	MULTISERVICIOS DEL ORIENTE, S.A. DE C.V.	PERIFERICO REPUBLICA ESQ. RIODE. DE MORELIA S/N, COL. PLAN DE LA GARITA, C.P.58210, MORELIA MICH.		
<b>E07288</b>	<b>SERVICIOS SAN GABRIEL, S.A. DE C.V.</b>	<b>CAMINO A JESUS DEL MONTE #1200, COL. SANTA MARIA DE GUIDO, C.P. 58020, MORELIA MICH.</b>	<b>(01454) 647-31-51</b> <b>10-OCT.-2003</b>	
J01223	INMOBILIARIA GEUSA, S. A. DE C.V.	PERIFERICO INDEPENDENCIA #3051, COL. MARIANO MICHELENA, C.P.58190, MORELIA MICH.	3 16-11-00	<a href="mailto:algarcia@geusa.com.mx">algarcia@geusa.com.mx</a>
J01246	TERMINAL DE AUTOBUSES MORELIA S.A. DE C.V.	PERIFERICO PASEO DE LA REPUBLICA #5555, SECTOR REPUBLICA, C.P58150, MORELIA MICH.	(44 33 34 10 71	<a href="mailto:ropa61@hotmail.com">ropa61@hotmail.com</a>





### Solicitud para suscribir convenios modificatorios a los contratos de Franquicia y Suministro.

- El que suscribe Sr. \_\_\_\_\_ Representante legal de \_\_\_\_\_, S.A. \_\_\_\_\_ que opera la Estación de Servicio E0 \_\_\_\_\_ acredita la personalidad y facultades con las que se ostenta en términos de la fe del Lic. \_\_\_\_\_ Notario Público No. \_\_\_\_\_, de la Ciudad de \_\_\_\_\_, e inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio del estado de \_\_\_\_\_, bajo el tomo \_\_\_\_\_ del libro \_\_\_\_\_, de fecha \_\_\_\_\_; y estos se encuentran vigentes.
- Por este conducto manifiesto bajo protesta de decir verdad en nombre de mi representada, la Sociedad \_\_\_\_\_ que la estación de servicio E0 \_\_\_\_\_ ubicada en \_\_\_\_\_, cuentan con los equipos de controles volumétricos a que se refiere al artículo 28, fracción V del Código Fiscal de la Federación, que reúnen las características señaladas por el Servicio de Administración Tributaria, mediante reglas 2.24.1 a 2.24.12 de la Resolución Miscelánea Fiscal, se encuentran instalados y se mantienen en operación en todo momento; además de contar con las herramientas necesarias para transmitir la información generada por los equipos de controles volumétricos, la cual me comprometo a realizar por los medios que defina Pemex Refinación.
- Asimismo manifiesto que el pago de los productos petrolíferos adquiridos en la Estación de Servicio se puede realizar a través de dos o más sistemas de pago electrónico, de los cuales uno de ellos es bancario, como resultado del contrato celebrado con el banco \_\_\_\_\_ y operada por \_\_\_\_\_, además del sistema con marca propia \_\_\_\_\_.
- Le informo que la Estación de Servicio E0 \_\_\_\_\_ tiene instalados dispensarios: modelo \_\_\_\_\_ de la Marca \_\_\_\_\_; que fueron instalados en el año \_\_\_\_\_, los cuales cuentan con aprobación de modelo o prototipo \_\_\_\_\_ y certificado de cumplimiento de la Norma Oficial Mexicana NOM-005-SCFI-2005 número \_\_\_\_\_. Los dispensarios no han sido modificados por lo que mantienen vigente la certificación.
- Por lo anterior solicito suscribir los convenios modificatorios a los Contratos de Franquicia y de suministro celebrados con relación a la Estación de Servicio arriba citada.



NCF-@nombre\_cliente@

## CONTRATO DE FRANQUICIA PARA ESTACIÓN DE SERVICIO

CONTRATO DE FRANQUICIA QUE CELEBRAN POR UNA PARTE "PEMEX REFINACIÓN", REPRESENTADO EN ESTE ACTO POR EL (LA) @firma\_nombre@, EN SU CARÁCTER DE @firma\_cargo@ ADSCRITO A LA SUBDIRECCIÓN COMERCIAL, Y POR LA OTRA PARTE, @nombre\_cliente@ A QUIÉN EN LO SUCESIVO SE LE DENOMINARÁ EL "FRANQUICIATARIO", REPRESENTADO EN ESTE ACTO POR EL (LA) @grup\_legal\_mayor@ EN SU CARÁCTER DE @particularidad@, AL TENDOR DE LAS SIGUIENTES DECLARACIONES Y CLAUSULAS:

### DECLARACIONES

#### 1. "PEMEX REFINACIÓN" DECLARA QUE:

- 1.1. Es un Organismo Público Descentralizado del Gobierno Federal y Subsidiario de Petróleos Mexicanos, de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios, de conformidad con la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios publicada en el Diario Oficial de la Federación el 16 de Julio de 1992.
- 1.2. Tiene como objeto los procesos industriales de la refinación, elaboración de productos petrolíferos y de derivados del petróleo, que sean susceptibles de servir como materias primas industriales básicas, así como su almacenamiento, transporte, distribución y comercialización.
- 1.3. Confirma lo establecido los artículos 12 de la Ley Reglamentaria del Artículo 27 Constitucional en el Ramo del Petróleo y 4° de la Ley Orgánica de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios, se consideran mercantiles los actos que celebra y puede celebrar con personas físicas o morales toda clase de actos, contratos y convenios, como el presente Contrato de Franquicia, así como el respectivo Contrato de Suministro, ambos de carácter mercantil.
- 1.4. Para cumplir cabalmente con las funciones de distribución y venta de gasolina y diesel, y cualquier otro producto afín de las marcas PEMEX, señalados en el Anexo "I" al cual forma parte integrante del presente Contrato, es necesario contar con un sistema de estaciones de servicio eficientes y de la más alta calidad a las que se les proporcione la asistencia técnica adecuada para tal fin.
- 1.5. Para los efectos del presente Contrato celebra con el "FRANQUICIATARIO" Contrato de Suministro, siempre y cuando este cumpla con todos los requisitos para su suscripción, en virtud del cual se procederá al suministro de Productos Petrolíferos de la marca PEMEX, de aquellos que sean propiedad de "PEMEX REFINACIÓN" o sobre los cuales ejerce derechos de explotación, distribución y/o comercialización.
- 1.6. Petróleos Mexicanos, en su carácter de titular de las marcas registradas le autorizó



**NCF-@nombre\_comer\_franqui@**

mediante el Contrato de Licencia respectivo, debidamente inscrito en el IMPL en forma exclusiva por licenciatario de las marcas, las cuales cuentan con el registro vigente ante dicho Instituto y se enlistan en el Anexo "2" mismo que forma parte integrante del presente instrumento, y de igual forma le otorgó la facultad para otorgar sublicencias.

1.7. Su representante acredita la personalidad y facultades para actos de administración con las que se ostenta en términos de la Escritura Pública No. @act\_poder\_perman@, de fecha @fecha\_poder\_perman@, otorgada ante la fe de ab(la) Lic. @nombre\_poder\_perman@, Notario Público No. @numero\_poder\_perman@ de @ciudad\_poder\_perman@.

**2. EL "FRANQUICIATARIO" DECLARA QUE:**

2.1. Es una empresa legalmente constituida bajo las leyes de la República Mexicana lo que acredita en términos de la Escritura Pública No. @num\_acts\_comer@, de fecha @fecha\_acts\_comer@ @num\_acts\_comer@ de @anio\_acts\_comer@, pasada ante la fe del Lic. @nom\_not\_comer@, Notario Público No. @num\_not\_comer@, de @impio\_not\_comer@, la cual quedó inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio de @impio\_acts\_comer@, @ciudad\_acts\_comer@, bajo el Tema @tema\_franqui@ del Libro @libro\_acts\_comer@, Partida @partida\_acts\_comer@ de la sección de Comercio, de fecha @fecha\_acts\_comer@.

2.2. Su representante acredita la personalidad y facultades con las que se ostenta en términos de la Escritura Pública número. @num\_acts\_replegi@, de fecha @fecha\_replegi@, otorgada ante la fe del Lic. @nom\_not\_replegi@, Notario Público No. @num\_not\_replegi@, de @ciudad\_not\_replegi@, e inscrita en el Registro Público de la Propiedad y del Comercio del Estado de @estado\_not\_replegi@, bajo el Tema @tema\_replegi@ del Libro @libro\_replegi@ del Registro de Comercio, de fecha @fecha\_replegi@, manifestando que estas facultades a la fecha de firma del presente Contrato no le han sido modificadas, limitadas o revocadas en forma alguna, reconociendo el carácter mercantil del mismo. A la fecha, manifiesta tener la misma situación jurídica que declaró poseer al momento de que "PEMEX REFINACIÓN" le otorgó la constancia de trámite respectiva.

2.3. Realizará las actividades relativas al presente Contrato y las del Contrato de Suministro a través de la estación de servicio No. @num\_estec@, la que se incorpora a la Franquicia PEMEX, en virtud de cumplir con todos los requisitos y condiciones exigidos, y de contar con la constancia de trámite expedida por "PEMEX REFINACIÓN" con fecha @fecha\_ct@.

2.4. Es una sociedad de nacionalidad mexicana y cuenta en sus estatutos sociales con



### NCF-001616\_contr\_francia

Cláusula de Exclusión de Extranjeros, de conformidad con los artículos 1º, 6º de la Ley de Inversión Extranjera, por lo que no cuenta con participaciones accionarias y/o social extranjera, ni es administrada directa ni indirectamente, ni tiene participación como socios o accionistas o inversionistas extranjeros, ni a sociedades con cláusula de admisión de extranjeros. La inversión extranjera no podrá participar en la sociedad directamente, ni a través de fideicomisos, convenios, pactos sociales o estatutarios, esquemas de pirámida, inversión nómada o cualquier acto por virtud del cual se le otorgue control o participación alguna.

- 2.3. No ha celebrado o otorgado antes de la fecha de firma de este Contrato o durante la vigencia del mismo, ningún mandato o poder a favor de extranjeros (s), mediante el cual se comprometa al patrimonio, los derechos y obligaciones relacionados con el presente Contrato de Franquicia PEMEX.
- 2.4. Ha recibido la información técnica necesaria para el almacenamiento, manejo y comercialización de gasolina y diesel registrados con las marcas PEMEX, así como que ha recibido y conoce el contenido y alcances del Manual de Operación de la Franquicia PEMEX, mismo que como agregado al presente Contrato como Anexo "3". Asimismo, conoce en su totalidad las especificaciones de los Productos Petrolíferos.
- 2.7. Para los efectos del presente Contrato, siempre y cuando cumpla con todos los requisitos establecidos para su suscripción, celebra Contrato de Suministro con "PEMEX REFINACION", por virtud del cual se le proveerán los Productos Petrolíferos necesarios para la operación de la Franquicia PEMEX, mismo que se considerará para todos los fines y efectos legales a que hubiere lugar, como accesorio y coligado al presente Contrato de Franquicia.
- 2.8. De acuerdo a lo que señala el artículo 142 segundo párrafo de la Ley de la Propiedad Industrial en vigor y demás disposiciones aplicables, ha recibido en la conformidad, en tiempo en forma, y previo a la celebración del presente acuerdo y a su total satisfacción, la información técnica y económica correspondiente.
- 2.9. Los equipo disp dispositivos con los que actualmente cuenta la Estación de Servicio número equo\_serie, fueron instalados equinstala\_disp, y reúnen las características contempladas en el Manual de Operación de la Franquicia PEMEX y que cumplen con la normatividad vigente que al efecto sea aplicable.
- 2.10. La estación de servicio se ubica en carretera, Colonia colonia, C.P., estado\_pos, coordenadas, coordenadas, y cuenta con las siguientes dimensiones: superficie, cumpliendo con las características establecidas en el Manual de Operación de la Franquicia PEMEX.
- 2.11. La zona geográfica donde realice sus actividades corresponde a zona geografica, aceptando y reconociendo expresamente que la presente estación a la zona geográfica es únicamente para efectos identificativos, y no le otorga derechos de exclusividad alguna, ni en cuanto a territorialidad, clientela o cualquier otro tipo de exclusividad.



Aspectos económicos y financieros del negocio							
GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.							
Determinación de la inversión necesaria y cronograma de aplicaciones.							
Año	0	1	2	3	4	5	Liquidación
Tipo de inversión							
Fija	\$ 13,650,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12,233,030
Terrenos	\$ 8,750,000						\$ 8,750,000
Construcción	\$ 3,500,000						\$ 2,969,697
Compra de edificios							\$ -
Maquinaria y equipar	\$ 870,000						\$ 435,000
Subestación eléctrica	\$ 350,000						\$ 175,000
Mobiliario y eq. de oficina	\$ 20,000						\$ 10,000
Sistema de cómputo	\$ 160,000						-\$ 106,667
Transporte área administr							\$ -
Transporte área producción							\$ -
Otras equipar							\$ -
Otras instalaciones							\$ -
Adquisiciones varias							
Otras inversiones							
Diferida	\$ 2,767,300	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Gastos de organización							
Contratar varias	\$ 9,800						
Permitir varias	\$ 1,500,000						
Capacitación preoperativa							
Pruebas y arranque operat							
Flotas de maquinaria y eq.							
Instalación de maquinaria							
Trámites aduanales							
Estudiar y proyectar							
Patentar							
Franquiciar	\$ 1,207,500						
Intereses preoperativos							
Publicidad preoperativa	\$ 50,000						
Otros gastos preoperativos							
Circulante		\$ 3,851,904					
Capital de trabajo							
Suma	\$ 16,417,300	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	<b>\$ 20,268,204</b>						



<b>GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.</b>				
<b>Estructura del financiamiento requerido para iniciar operaciones</b>				
Fuente de financiamiento	Tipo de inversión			
	Fija	Diferida	Capital Trabajo	Inversión Total
<b>Socios</b>	\$ 9,150,000			\$ 9,150,000
Bancos				\$ -
Crédito Refaccionario	\$ 4,500,000			\$ 4,500,000
Crédito de Avío			\$ 3,851,904	\$ 3,851,904
Gobierno Federal				\$ -
Gobierno Estatal				\$ -
Otros Inversionistas		\$ 2,767,300		\$ 2,767,300
	\$ 13,650,000	\$ 2,767,300	\$ 3,851,904	\$ 20,269,204
<b>Inversión Total</b>	\$ 13,650,000	\$ 2,767,300	\$ 3,851,904	\$ <b>20,269,204</b>

<b>GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.</b>				
<b>Cálculo de los pagos del préstamo Refaccionario y sus intereses</b>				
Año	Préstamo/saldo	Intereses	Abono a crédito	Pago a banco
0	\$ 4,500,000			
1	\$ 4,500,000	\$ 630,000	\$ 680,776	\$ 1,310,776
2	\$ 3,819,224	\$ 534,691	\$ 776,085	\$ 1,310,776
3	\$ 3,043,139	\$ 426,040	\$ 884,736	\$ 1,310,776
4	\$ 2,158,403	\$ 302,176	\$ 1,008,600	\$ 1,310,776
5	\$ 1,149,803	\$ 160,972	\$ 1,149,803	\$ 1,310,776
		\$ 2,053,880	\$ 4,500,000	

Crédito Refaccionario	\$ 4,500,000
Tasa de Interés crediticia	14.0%
Periodo de pago de crédito	5
Pago anual al Banco	\$ 1,310,776

Crédito de Avío	\$ 3,851,904.2	Intereses
Tasa de Interés crediticia	14%	\$ 539,267



<b>Elaboración de los presupuestos de ingresos, costos y gastos</b>				
<b>GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.</b>				
<b>Presupuesto de ingresos del negocio.</b>				
<b>Año</b>	<b>Productos</b>	<b>Unidades/año</b>	<b>Precio unitario</b>	<b>Ingresos/año</b>
1	Gasolina magna	27797337	\$ 6.68	\$ 184,666,271
	Gasolina premium	4850596	\$ 7.89	\$ 38,279,306
	Diesel	4260102	\$ 5.49	\$ 23,337,357
				\$ -
				\$ -
				\$ -
	<b>OTROS INGRESOS DEL NEGOCIO</b>			
<b>Total de ingresos</b>				<b>\$ 246,282,934</b>
2	Gasolina magna	27797337	\$ 6.92	\$ 192,157,454
	Gasolina premium	4850596	\$ 8.13	\$ 39,491,605
	Diesel	4260102	\$ 5.73	\$ 24,386,421
				\$ -
	0			\$ -
	0			\$ -
	<b>OTROS INGRESOS DEL NEGOCIO</b>			
<b>Total de ingresos</b>				<b>\$ 256,035,480</b>
3	Gasolina magna	27797337	\$ 7.16	\$ 199,051,637
	Gasolina premium	4850596	\$ 8.37	\$ 40,530,903
	Diesel	4260102	\$ 5.97	\$ 25,433,486
				\$ -
	0			\$ -
	0			\$ -
	<b>OTROS INGRESOS DEL NEGOCIO</b>			
<b>Total de ingresos</b>				<b>\$ 265,016,026</b>
4	Gasolina magna	27797337	\$ 7.40	\$ 205,881,821
	Gasolina premium	4850596	\$ 8.61	\$ 41,776,201
	Diesel	4260102	\$ 6.21	\$ 26,464,551
				\$ -
	0			\$ -
	0			\$ -
	<b>OTROS INGRESOS DEL NEGOCIO</b>			
<b>Total de ingresos</b>				<b>\$ 274,122,573</b>
5	Gasolina magna	27797337	\$ 7.64	\$ 212,776,004
	Diesel	4260102	\$ 6.45	\$ 27,464,616
				\$ -
	Gasolina premium	4850596	\$ 8.85	\$ 42,828,500
	0			\$ -
	0			\$ -
	<b>OTROS INGRESOS DEL NEGOCIO</b>			
<b>Total de ingresos</b>				<b>\$ 283,069,120</b>



Presupuesto de Compras					
GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.					
Requerimientos de materias primas y materiales auxiliares					
Año	Materia prima o materiales	unidad de medida	costo por unidad	Volumen requerido	Costo por año
1	Gasolina mag.	litro	\$6.13	27797337	\$148,171,892
	Gasolina prem.	litro	\$7.25	4850596	\$30,579,844
	Diesel	litro	\$5.49	4260102	\$20,337,357
					\$0
					\$0
					\$0
	Total				\$199,089,093
2	Gasolina mag.	litro	\$6.35	27797337	\$153,602,357
	Gasolina prem.	litro	\$7.47	4850596	\$31,496,976
	Diesel	litro	\$5.30	4260102	\$19,638,380
					\$0
					\$0
					\$0
	Total				\$204,737,713
3	Gasolina mag.	litro	\$6.58	27797337	\$158,929,606
	Gasolina prem.	litro	\$7.69	4850596	\$32,426,776
	Diesel	litro	\$5.52	4260102	\$20,460,930
					\$0
					\$0
					\$0
	Total				\$211,817,312
4	Gasolina mag.	litro	\$6.80	27797337	\$164,256,856
	Gasolina prem.	litro	\$7.91	4850596	\$33,356,576
	Diesel	litro	\$5.75	4260102	\$21,283,480
					\$0
					\$0
					\$0
	Total				\$218,896,911
5	Gasolina mag.	litro	\$7.02	27797337	\$169,584,105
	Gasolina prem.	litro	\$8.13	4850596	\$34,286,376
	Diesel	litro	\$5.97	4260102	\$22,106,030
					\$0
					\$0
					\$0
	Total	Materias primas y materiales			\$225,976,511





<b>IVA POR PAGAR</b>									
<b>AÑO</b>	<b>VENTA</b>								
1	32,262,440.03								
2	33,417,822.00								
3	34,573,203.96								
4	35,728,585.93								
5	36,883,967.89								
<b>IVA ACREDITABLE</b>									
<b>AÑO</b>	<b>COMPRA</b>	<b>Mantenimiento prev. Maquinarias</b>	<b>Energía eléctrica</b>	<b>Agua para el proceso de produce</b>	<b>Papelería</b>	<b>Teléfono</b>	<b>Material de Limpieza</b>	<b>TOTAL</b>	
1	\$29,863,363.93	3,913.04	31,304.35	12,521.74	4,695.65	7,043.48	5,478.26	\$29,928,320.45	
2	\$30,710,656.90	3,913.04	31,304.35	12,521.74	4,695.65	7,043.48	5,478.26	\$30,775,613.42	
3	\$31,772,596.80	3,913.04	31,304.35	12,521.74	4,695.65	7,043.48	5,478.26	\$31,837,553.33	
4	\$32,834,536.71	3,913.04	31,304.35	12,521.74	4,695.65	7,043.48	5,478.26	\$32,899,493.23	
5	\$33,896,476.61	3,913.04	31,304.35	12,521.74	4,695.65	7,043.48	5,478.26	\$33,961,433.13	
<b>IVA A PAGAR</b>									
<b>AÑO</b>	<b>IMPORTE</b>								
1	\$2,334,119.58								
2	\$2,642,208.57								
3	\$2,735,650.64								
4	\$2,829,092.70								
5	\$2,922,534.76								



<b>GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.</b>				
<b>Presupuesto de mano de obra (pago de sueldos y salario)</b>				
Nombre del puesto	Número deabajador	Pago mensual	Pago anual	Aportación 30%
Oficial Gasolinera	4	\$ 2,000	\$ 96,000	\$ 28,800
Despachador	4	\$ 1,200	\$ 57,600	\$ 17,280
			\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -
Total	8	\$ 12,800	\$ 153,600	\$ 46,080

<b>GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.</b>				
<b>Presupuesto de refacciones y mantenimiento</b>				
Descripción del rubro o servicio	Unidad de medida	Número de eventos	Costo unitario	Costo anual
Refaccionar de maquinaria				\$ -
Refaccionar del transporte				\$ -
Mantenimiento prev. Maquinaria		1	\$ 26,087	\$ 26,087
Mantenimiento correctiva a maq.				\$ -
Mantenimiento prev a transporte				\$ -
Mantenimiento correctiva a transp.				\$ -
Otraserviciu				\$ -
Total				\$ 26,087

<b>GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.</b>				
<b>Presupuestos de otros requerimientos</b>				
Descripción del rubro o servicio	Unidad de medida	Número de eventos	Costo unitario	Costo anual
Energía eléctrica	Kwhr	12	\$ 17,391.3	\$ 208,696
Agua para el proceso de produccc	M3	12	\$ 6,956.5	\$ 83,478
Gasolina	Litra			\$ -
Diesel	Litra			\$ -
Gas	Kilo			\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
Total				\$ 292,174



GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.					
Cálculo de las depreciaciones y amortizaciones					
Tipo de inversión	Valor de adquisición	Condición de la inversión	Vida útil o per de rec	Valor de salvamento	Depreciación anual
Depreciaciones					\$ 196,506
Construcciones del área de producc	\$ 2,800,000	1	33	\$ 140,000	\$ 80,606
Compra de edificios para áreas prod	\$ -	1	33	\$ -	\$ -
Maquinarias y equipos	\$ 870,000	1	10	\$ 43,500	\$ 82,650
Subestación eléctrica	\$ 350,000	1	10	\$ 17,500	\$ 33,250
Transportes para áreas productivas	\$ -	1	4	\$ -	\$ -
Otros equipos	\$ -	1	10	\$ -	\$ -
Otras instalaciones	\$ -	1	10	\$ -	\$ -
Adquisiciones varias	\$ -	1	10	\$ -	\$ -
Amortizaciones					\$ -
Capacitación preoperativa	\$ -		20	0	\$ -
Pruebas y arranque operativo	\$ -		20	0	\$ -
Fletes de maquinaria y equipo	\$ -		20	0	\$ -
Instalación de maquinarias	\$ -		20	0	\$ -
Trámites aduanales	\$ -		20	0	\$ -
Otros gastos preoperativos	\$ -		20	0	\$ -
Total de depreciaciones y amortizaciones.					\$ 196,506



**Presupuesto de gastos de administración y rentas**

<b>GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.</b>					
<b>Pago de sueldos de administración y rentas</b>					
Nombre del puesto	Número de colaboradores	Pago mensual	Pago anual	Participación 30%	Total anual
Gerente de la E. De Ser.	1	\$ 18,000	\$ 192,000	\$ 57,600	\$ 249,600
Auxiliar Administrativa	2	\$ 9,000	\$ 216,000	\$ 64,800	\$ 280,800
Auxiliar General (Limpieza)	3	\$ 1,000	\$ 36,000	\$ 10,800	\$ 46,800
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
			\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>\$ 37,000</b>	<b>\$ 444,000</b>	<b>\$ 133,200</b>	<b>\$ 577,200</b>

<b>GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.</b>				
<b>Gastos generales de la administración</b>				
Descripción del gasto administrativo	Unidad de medida	Costo por unidad	Cantidad requerida	Costo por año
Papelería	pzar.	\$ 2,608.7	12	\$ 31,304
Teléfono	línea	\$ 3,913.0	12	\$ 46,957
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
<b>Total</b>				<b>\$ 78,261</b>

<b>GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.</b>				
<b>Gastos de limpieza</b>				
Descripción del gasto de venta	Unidad de medida	Costo por unidad	Cantidad requerida	Costo por año
Material de Limpieza		\$ 3,043.5	12	\$ 36,522
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
				\$ -
<b>Total</b>				<b>\$ 36,522</b>



GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.					
Depreciaciones y amortizaciones					
Tipo de inversión	Valor de adquisición	Condición de la inversión	Vida útil	Valor de salvamento	Depreciación anual
Depreciaciones					\$ 72,718
Construcciones	\$ 700,000	1	33	\$ 35,000	\$ 20,152
Compra de edificios	\$ -	1	33	\$ -	\$ -
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 20,000	1	10	\$ 1,000	\$ 1,900
Sistemas de cómputo	\$ 160,000	1	3	\$ 8,000	\$ 50,667
Transporte de área administrativa	\$ -	1	4	\$ -	\$ -
inversiones   Água para el proces	\$ -	1	10	\$ -	\$ -
Amortizaciones			Periodo de recuperación		\$140,358.36
Gastos de organización	\$ -		20	0	0
Contratos varios	\$ 9,800		12	816.69	0
Permisos varios	\$ 1,500,000		20	75,000.00	0
Estudios y proyectos	\$ -		20	0	0
Patentes	\$ -		20	0	0
Franquicias	\$ 1,207,500		20	60,375.00	0
Intereses preoperativos	\$ -		20	0	0
Publicidad preoperativa	\$ 50,000		12	4,166.67	0
Total de depreciaciones y amortizaciones					\$ 213,077



GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V. Determinación del capital de trabajo												
Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Descripción	Atención: es muy importante atender la nota n° 1 que está al pie del cuadro											
ATENDER LA NOTA # 1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
% de ventas al mes	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Ingresos	0	4,136,210	4,136,210	4,136,210	4,136,210	4,136,210	4,136,210	4,136,210	4,136,210	4,136,210	4,136,210	4,136,210
Costos de producción	3,838,597	3,838,597	3,838,597	3,838,597	3,838,597	3,838,597	3,838,597	3,838,597	3,838,597	3,838,597	3,838,597	3,838,597
Materias primas y materiales	3,828,636	3,828,636	3,828,636	3,828,636	3,828,636	3,828,636	3,828,636	3,828,636	3,828,636	3,828,636	3,828,636	3,828,636
Material de empaque y embal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mano de obra	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840
Refacciones y mantenimiento	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502	502
Otros requerimientos	5,619	5,619	5,619	5,619	5,619	5,619	5,619	5,619	5,619	5,619	5,619	5,619
Gastos de administración	13,307	13,307	13,307	13,307	13,307	13,307	13,307	13,307	13,307	13,307	13,307	13,307
Sueldos	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100	11,100
Gastos generales	1,505	1,505	1,505	1,505	1,505	1,505	1,505	1,505	1,505	1,505	1,505	1,505
Gasto de limpieza	702	702	702	702	702	702	702	702	702	702	702	702
Caja chica												
Total de costos y gastos	3,851,904	3,851,904	3,851,904	3,851,904	3,851,904	3,851,904	3,851,904	3,851,904	3,851,904	3,851,904	3,851,904	3,851,904
Saldo	-3,851,904	284,306	284,306	284,306	284,306	284,306	284,306	284,306	284,306	284,306	284,306	284,306
Flujo acumulado	-3,851,904	-3,567,598	-3,283,292	-2,998,986	-2,714,680	-2,430,374	-2,146,068	-1,861,761	-1,577,455	-1,293,149	-1,008,843	-724,537
El capital de trabajo es igual a la mayor cantidad negativa que aparece en el flujo acumulado.											-3,851,904	



A	B	C	D	E	F
<b>GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.</b>					
<b>Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias.</b>					
Año	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	\$ 245,002,334	\$ 222,785,400	\$ 230,400,026	\$ 230,130,573	\$ 245,033,113
<b>Costos de producción</b>	\$ 133,003,540	\$ 202,452,160	\$ 242,331,753	\$ 243,511,350	\$ 225,530,350
Materia prima y materiales	\$ 133,003,033	\$ 204,737,743	\$ 241,817,342	\$ 240,036,344	\$ 225,376,344
Materiales de empaque	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Materiales	\$ 133,000	\$ 133,000	\$ 133,000	\$ 133,000	\$ 133,000
Refacciones y accesorios	\$ 26,007	\$ 26,007	\$ 26,007	\$ 26,007	\$ 26,007
Óleos y accesorios	\$ 232,174	\$ 232,174	\$ 232,174	\$ 232,174	\$ 232,174
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 136,306	\$ 136,306	\$ 136,306	\$ 136,306	\$ 136,306
<b>Utilidad de operación</b>	\$ 112,273,334	\$ 17,333,240	\$ 17,355,267	\$ 18,579,245	\$ 119,502,763
<b>Costos de administración</b>	\$ 2,074,326	\$ 1,433,754	\$ 1,331,033	\$ 1,207,236	\$ 1,066,032
Salarios	\$ 577,200	\$ 577,200	\$ 577,200	\$ 577,200	\$ 577,200
Costos generales	\$ 70,354	\$ 70,354	\$ 70,354	\$ 70,354	\$ 70,354
Costos de material de limpieza	\$ 36,522	\$ 36,522	\$ 36,522	\$ 36,522	\$ 36,522
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 249,077	\$ 249,077	\$ 249,077	\$ 249,077	\$ 249,077
Costos financieros	\$ 1,160,267	\$ 534,631	\$ 426,040	\$ 382,476	\$ 166,332
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 100,203,008	\$ 15,899,571	\$ 15,625,169	\$ 17,371,979	\$ 118,436,431
Impuesto sobre la Renta	\$ 3,637,443	\$ 4,450,200	\$ 4,655,047	\$ 4,064,454	\$ 5,070,116
Reparto de utilidades a lab. (10%)	\$ 1,320,507	\$ 1,500,357	\$ 1,662,517	\$ 1,732,430	\$ 1,843,643
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 95,245,058	\$ 9,949,014	\$ 9,307,605	\$ 11,575,095	\$ 111,522,662

NOTAS: 1. Los costos financieros del primer año incluyen los intereses de los créditos de una refinanciamiento

2. Indique el porcentaje del Impuesto sobre la Renta en la siguiente celda

20%

<b>GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.</b>				
<b>Auxiliar para calcular el valor de "liquidación" de la empresa al inicio de</b>				
Tipo de inversión	Valor de adquisición	Vida útil	Número de años deprec.	Liquidación
Terrénos	\$ 8,750,000	8	8	\$ 8,750,000
Construcciones	\$ 3,500,000	33	5	\$ 2,969,697
Compra de edificios	\$ -	33	5	\$ -
Maquinaria y equipar	\$ 870,000	10	5	\$ 435,000
Subestación eléctrica	\$ 350,000	10	5	\$ 175,000
Mobiliario y equipar de oficina	\$ 20,000	10	5	\$ 10,000
Sistemas de cómputo	\$ 160,000	3	5	-\$ 106,667
Transporte área administrativa	\$ -	4	4	\$ -
Transporte área producción	\$ -	4	4	\$ -
Otros equipar	\$ -	10	5	\$ -
Otros instalaciones	\$ -	10	5	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 13,650,000</b>			<b>\$ 12,233,030</b>

NOTA: Este cuadro auxiliar se utilizará para calcular la Tasa de Rentabilidad.



GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.			
Balance General del Al 31 de Diciembre del 200 (1er. Año).			
ACTIVO		PASIVO	
<b>Activo Circulante:</b>		<b>Pasivo Circulante:</b>	
Bancos	1,814,734.40	Cuentas x Pagar	0.00
Declar. X Cobrar	2,249,258.26	Impuestos x Pagar	
Inventario Final	3,851,384.16	Intereses x Pagar	
Iva Acreditable	0.00	Iva X Pagar	0.00
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>7,915,380.82</b>	<b>Total de Pasivo Circulante</b>	<b>0.00</b>
<b>Activo Fijos:</b>		<b>Pasivo a Largo Plazo:</b>	
Terrena	0,750,000.00	Declar. x Pagar	3,049,224.04
Construcción	3,500,000.00	<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>3,049,224.04</b>
- Dep. Acum. De Edif.	-100,757.50	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3,049,224.04</b>
Subestación eléctrica	350,000.00	<b>CAPITAL</b>	
- Dep. Acum. De Sub. Eléct.	-33,250.00	Capital:	
Mobiliario y Eq. De Ofic.	20,000.00	Comón	3,150,000.00
- Dep. Acum. De Mob. Y Ep. O	-4,300.00	Util. Retenida	
Maquinaria y Equipo	070,000.00	Otras inversiones	2,767,300.00
- Dep. de Maquin. Y Equipo	-02,650.00	Utilidad del	0,107,142.00
Sistema de Computa	100,000.00	<b>Total Capital Contable</b>	<b>3,924,442.00</b>
- Dep. de Sist. Cómput.	-50,000.00		
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>0.00</b>		
<b>Activo Diferido:</b>			
Franquicia	1,207,500.00		
- Amort. De Franquicia	-60,375.00		
Permiso Variar	1,500,000.00		
- Amort. De Perm. Variar	-75,000.00		
Propaganda y Publicidad	50,000.00		
- Amort. Propaganda y Pul	-4,400.00		
Contratar Variar (Seq. Y F.	3,000.00		
- Amort. De Contratar V.	-010.00	<b>2,626,344.94</b>	
<b>Total de Activo Diferido</b>	<b>2,626,344.94</b>		
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>10,541,725.76</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAP. CONT.</b>	<b>10,541,725.76</b>

"GASOLINERA ZORCUA", S.A. DE C.V.					
Presupuesto de Efectivo al 31 de Diciembre del 200					
	1	2	3	4	5
<b>Ingresos:</b>					
Salda Inicial	0.00	1,814,734.40	1,375,683.95	1,354,426.86	1,810,192.24
Cobros Clientes	242,833,683.23	222,785,423.30	230,400,826.42	230,130,572.85	246,431,663.85
<b>Total de Ingresos</b>	<b>242,833,683.23</b>	<b>224,600,146.70</b>	<b>231,776,510.37</b>	<b>231,484,999.71</b>	<b>248,241,856.09</b>
<b>Egresos:</b>					
Pago de Comprar	133,883,832.86	205,000,845.23	211,847,312.83	210,836,311.97	225,376,518.72
Pago de Gtar. Operación	517,348.87	517,348.87	517,348.87	517,348.87	517,348.87
Gastos de Admón.	631,382.61	631,382.61	631,382.61	631,382.61	631,382.61
Pago de Intereses	1,463,266.58	534,631.97	426,833.52	382,476.42	160,372.43
Pago de impuestos	5,847,325.85	6,833,356.54	6,347,364.14	6,684,322.84	6,831,723.48
Pago de cuentas por pagar			0.00	0.00	0.00
Pago de Dividendos		0,104,203.76	0,054,813.31	10,307,684.65	10,473,566.13
<b>Total de Egresos</b>	<b>206,406,208.77</b>	<b>221,048,308.43</b>	<b>229,624,852.40</b>	<b>239,317,367.33</b>	<b>244,713,782.21</b>
<b>Saldo a Faltante</b>	<b>6,347,474.46</b>	<b>3,751,773.95</b>	<b>3,051,657.97</b>	<b>3,026,731.70</b>	<b>3,248,033.88</b>
<b>Financiamiento:</b>					
Pago de Préstamo	4,532,600.42	776,884.53	884,736.44	1,000,533.54	1,143,883.47
<b>Saldo Final</b>	<b>1,814,734.40</b>	<b>1,375,683.95</b>	<b>1,354,426.86</b>	<b>1,810,192.24</b>	<b>2,032,331.40</b>





GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.			
Balance General del Al 31 de Diciembre del 200 (2o. Año)			
ACTIVO		PASIVO	
<b>Activo Circulante:</b>		<b>Pasivo Circulante:</b>	
Bancos	1,975,683.35	Cuentas x Pagar	0.00
Doctos. X Cobrar	2,243,250.26	Impuestos x Pagar	
Inventario Final	4,391,378.34	Intereses x Pagar	
Iva Acreditable	0.00	Iva X Pagar	0.00
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>9,216,317.95</b>	<b>Total de Pasivo Circulante</b>	<b>0.00</b>
<b>Activo Fijo:</b>		<b>Pasivo a Largo Plazo:</b>	
Terreno	8,750,000.00	Doctos x Pagar	3,043,139.45
Construcción	3,500,000.00	<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>3,043,139.45</b>
- Dep. Acum. De Edif.	<b>-201,515.15</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3,043,139.45</b>
Subestación eléctrica	350,000.00	<b>CAPITAL</b>	
- Dep. Acum. De Sub. Eléctrica	<b>-66,500.00</b>	Capital:	
Mobiliario y Eq. De Ofic.	20,000.00	Común	3,150,000.00
- Dep. Acum. De Mob. Y Ep.D.	<b>-3,800.00</b>	Util. Retenida	0.00
Maquinaria y Equipo	870,000.00	Otros inversionistas	2,767,300.30
- Dep. de Maquin. Y Equipo	<b>-165,300.00</b>	Utilidad del ejercicio	3,854,013.31
Sistema de Cómputo	160,000.00	<b>Total Capital Contable</b>	<b>21,771,313.61</b>
- Dep. de Sist. Cómput.	<b>-101,333.33</b>		
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>13,111,551.52</b>		
<b>Activo Diferido:</b>			
Franquicia	1,207,500.00		
- Amort. De Franquicia	<b>-120,750.00</b>		
Permiso Varios	1,500,000.00		
- Amort. De Perm. Varios	<b>-150,000.00</b>		
Propaganda y Publicidad	50,000.00		
- Amort. Propaganda y Pub.	<b>-8,333.33</b>		
Contratos Varios (Seg. Y F.)	3,800.30		
- Amort. De Contratos V.	<b>-1,633.38</b>		
<b>Total de Activo Diferido</b>	<b>2,486,583.58</b>		
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>24,814,453.05</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAP. CONT.</b>	<b>24,814,453.05</b>



GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V. Balance General del Al 31 de Diciembre del 200 (3er. año).			
ACTIVO		PASIVO	
<b>Activo Circulante:</b>		<b>Pasivo Circulante:</b>	
Bancos	1,354,126.86	Cuentas « Pagar	0.00
Doctos. X Cobrar	2,249,250.26	Impuestos « Pagar	
Inventario Final	4,391,378.34	Intereses « Pagar	
Iva Acreditable	0.00	Iva X Pagar	0.00
Total Activo Circulante	<b>9,194,755.46</b>	Total de Pasivo Circulante	<b>0.00</b>
<b>Activo Fijo:</b>		<b>Pasivo a Largo Plazo:</b>	
Terreno	8,750,000.00	Doctos « Pagar	2,158,403.01
Construcción	3,500,000.00	Total Pasivo a Largo Plazo	<b>2,158,403.01</b>
- Dep. Acum. De Edif.	<b>-302,272.73</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>2,158,403.01</b>
Subestación eléctrica	350,000.00	<b>CAPITAL</b>	
- Dep. Acum. De Sub. Eléctrica	<b>-99,750.00</b>	Capital:	
Mobiliario y Eq. De Ofic.	20,000.00	Común	3,150,000.00
- Dep. Acum. De Mob. Y Ep.O.	<b>-5,700.00</b>	Util. Retenida	
Maquinaria y Equipo	870,000.00	Otros inversionistas	2,767,300.30
- Dep. de Maquin. Y Equipo	<b>-247,950.00</b>	Utilidad del ejercicio	10,307,604.65
Sistema de Cómputo	160,000.00	Total Capital Contable	<b>22,224,904.95</b>
- Dep. de Sist. Cómputo.	<b>-152,000.00</b>		
Total de Activo Circulante	<b>12,842,327.27</b>		
<b>Activo Diferido:</b>			
Franquicia	1,207,500.00		
- Amort. De Franquicia	<b>-181,125.00</b>		
Permiso Varios	1,500,000.00		
- Amort. De Perm. Varios	<b>-225,000.00</b>		
Propaganda y Publicidad	50,000.00		
- Amort. Propaganda y Pub.	<b>-12,500.00</b>		
Contratos Varios (Seg. Y F.)	9,800.30		
- Amort. De Contratos V.	<b>-2,450.08</b>		
Total de Activo Diferido	<b>2,346,225.23</b>		
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>24,383,307.95</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAP. CONT.</b>	<b>24,383,307.96</b>



GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.			
Balance General del Al 31 de Diciembre del 200 (4to. año)			
ACTIVO		PASIVO	
<b>Activo Circulante:</b>		<b>Pasivo Circulante:</b>	
Bancos	1,818,132.24	Cuentas x Pagar	0.00
Doctos. X Cobrar	2,249,250.26	Impuestos x Pagar	
Inventario Final	4,391,378.34	Intereses x Pagar	
Iva Acreditable	0.00	Iva X Pagar	0.00
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>9,058,760.84</b>	<b>Total de Pasivo Circulante</b>	<b>0.00</b>
<b>Activo Fijo:</b>		<b>Pasivo a Largo Plazo:</b>	
Terreno	8,750,000.00	Doctos x Pagar	1,149,803.48
Construcción	3,500,000.00	<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>1,149,803.48</b>
- Dep. Acum. De Edif.	<b>-403,030.30</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1,149,803.48</b>
Subestación eléctrica	350,000.00	<b>CAPITAL</b>	
- Dep. Acum. De Sub. Eléctrica	<b>-133,000.00</b>	Capital:	
Mobiliario y Eq. De Ofic.	20,000.00	Común	3,150,000.00
- Dep. Acum. De Mob. Y Ep.O.	<b>-7,600.00</b>	Util. Retenida	
Maquinaria y Equipo	870,000.00	Otros inversionistas	2,767,300.30
- Dep. de Maquin. Y Equipo	<b>-330,600.00</b>	Utilidad del ejercicio	10,770,626.97
Sistema de Cómputo	160,000.00	<b>Total Capital Contable</b>	<b>22,687,927.27</b>
- Dep. de Sist. Cómputo.	<b>-202,666.67</b>		
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>12,573,103.03</b>		
<b>Activo Diferido:</b>			
Franquicia	1,207,500.00		
- Amort. De Franquicia	<b>-241,500.00</b>		
Permiso Varios	1,500,000.00		
- Amort. De Perm. Varios	<b>-300,000.00</b>		
Propaganda y Publicidad	50,000.00		
- Amort. Propaganda y Pub.	<b>-16,666.67</b>		
Contratos Varios (Seg. Y F.)	9,800.30		
- Amort. De Contratos V.	<b>-3,266.77</b>		
<b>Total de Activo Diferido</b>	<b>2,205,866.87</b>		
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>23,837,730.74</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAP. CONT.</b>	<b>23,837,730.75</b>



GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.			
Balance General del Al 31 de Diciembre del 200 (5to. año).			
ACTIVO		PASIVO	
<b>Activo Circulante:</b>		<b>Pasivo Circulante:</b>	
Bancos	2,032,290.40	Cuentas « Pagar	0.00
Doctos. X Cobrar	2,243,250.26	Impuestos « Pagar	
Inventario Final	4,391,378.34	Intereses « Pagar	
Iva Acreditable	2,830,119.43	Iva X Pagar	3,073,664.00
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>12,163,038.43</b>	<b>Total de Pasivo Circulante</b>	<b>3,073,664.00</b>
<b>Activo Fijo:</b>		<b>Pasivo a Largo Plazo:</b>	
Terreno	8,750,000.00	Doctos « Pagar	0.00
Construcción	3,500,000.00	Total Pasivo a Largo Plazo	<b>0.00</b>
- Dep. Acum. De Edif.	<b>-503,787.88</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3,073,664.00</b>
Subestación eléctrica	350,000.00	<b>CAPITAL</b>	
- Dep. Acum. De Sub. Eléctrica	<b>-166,250.00</b>	Capital:	
Mobiliarario y Eq. De Ofic.	20,000.00	Común	3,150,000.00
- Dep. Acum. De Mob. Y Ep.O.	<b>-9,500.00</b>	Util. Retenida	297,060.83
Maquinaria y Equipo	870,000.00	Otros inversionistas	2,767,300.30
- Dep. de Maquin. Y Equipo	<b>-413,250.00</b>	Utilidad del ejercicio	11,244,400.60
Sistema de Cómputo	160,000.00	Total Capital Contable	<b>23,458,761.73</b>
- Dep. de Sist. Cómput.	<b>-253,333.33</b>		
<b>Total de Activo Circulante</b>	<b>12,303,878.79</b>		
<b>Activo Diferido:</b>			
Franquicia	1,207,500.00		
- Amort. De Franquicia	<b>-301,875.00</b>		
Permiso Varios	1,500,000.00		
- Amort. De Perm. Varios	<b>-375,000.00</b>		
Propaganda y Publicidad	50,000.00		
- Amort. Propaganda y Pub.	<b>-20,833.33</b>		
Contratos Varios (Seg. Y F.)	9,800.30		
- Amort. De Contratos V.	<b>-4,083.46</b>		
<b>Total de Activo Diferido</b>	<b>2,065,508.51</b>		
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>26,532,425.73</b>	<b>TOTAL PASIVO Y CAP. CONT.</b>	<b>26,532,425.73</b>



GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.							
Estado de Origen y Aplicación de los Recursos o de Fuentes y Usos							
Año	0	1	2	3	4	5	Liquidación
Descripción							
<b>ORIGEN</b>	\$ 16,417,300	\$ 12,448,629	\$ 14,115,500	\$ 14,569,091	\$ 15,032,114	\$ 15,505,887	\$ 12,233,030
Socios	\$ 9,150,000	\$ -					\$ 12,233,030
Bancos							
Crédito Refaccionario	\$ 4,500,000						
Crédito de Avío	x	\$ 3,851,904					
Gobierno Federal	\$ -	\$ -					
Gobierno Estatal	\$ -	\$ -					
Otros Socios	\$ 2,767,300	\$ -					
Utilidad Neta	x	\$ 8,187,142	\$ 9,854,013	\$ 10,307,605	\$ 10,770,627	\$ 11,244,401	
Depreciaciones y amortizaciones	x	\$ 409,583	\$ 409,583	\$ 409,583	\$ 409,583	\$ 409,583	
Reinversión del año anterior	x	x	\$ 3,851,904	\$ 3,851,904	\$ 3,851,904	\$ 3,851,904	
<b>APLICACIÓN</b>	\$ 16,417,300	\$ 4,532,680	\$ 776,085	\$ 884,736	\$ 1,008,600	\$ 1,149,803	
Inversión Fija	\$ 13,650,000						
Inversión Diferida	\$ 2,767,300						
Pago de crédito Refaccionario		\$ 680,776	\$ 776,085	\$ 884,736	\$ 1,008,600	\$ 1,149,803	
Pago a préstamo de gobierno		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pago de crédito de avío		\$ 3,851,904					
Retorno de inv. Circul. a socios		\$ -					
<b>SALDO</b>	\$ -	\$ 7,915,949	\$ 13,339,415	\$ 13,684,355	\$ 14,023,514	\$ 14,356,084	\$ 12,233,030
Reinversión del próximo año	x	\$ 3,851,904	\$ 3,851,904	\$ 3,851,904	\$ 3,851,904		
Reserva legal	x	\$ 409,357	\$ 492,701	\$ 515,380	\$ 538,531	\$ 562,220	
<b>DIVIDENDO A SOCIOS</b>		\$ 3,654,688	\$ 8,994,811	\$ 9,317,071	\$ 9,633,079	\$ 13,793,864	\$ 12,233,030



<b>GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.</b>			
<b>Cálculo del Punto de Equilibrio</b>			
<b>Año 3</b>			
<b>Tipo de costo</b>	<b>Costos fijos</b>	<b>Costos Variables</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ingresos por ventas</b>			\$ 230,488,026
<b>Costos de producción</b>			
Materias Primas		\$ 211,817,312	\$ 211,817,312
Material de empaque		\$ -	\$ -
Mano de obra		\$ 199,680	\$ 199,680
Refacciones y mantenim.		\$ 26,087	\$ 26,087
Otros requerimientos		\$ 292,174	\$ 292,174
	0 \$ 196,506		\$ 196,506
<b>Gastos de administración</b>			\$ -
Sueldos	\$ 577,200		\$ 577,200
Gastos generales	\$ 78,261		\$ 78,261
Gastos de Limpieza		\$ 36,522	\$ 36,522
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 213,077		\$ 213,077
Gastos financieros	\$ 426,040		\$ 426,040
Pago del préstamo de gobierno	\$ -		
Pago del crédito bancario	\$ 884,736		\$ 884,736
<b>Total</b>	\$ 2,375,819	212,371,774.64	\$ 214,747,594
<b>Punto de Equilibrio =</b>	En Ventas	\$ 30,226,889	
	En Porcentaje	13%	



GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.				
VENTAS PRESUPUESTADAS				
Productos	Magna	Premium	Diesel	Total
Conceptos				
Ventas	173,068,637.32	35,303,903.06	22,115,486.03	230,488,026.42
Costos Variables	159,345,628.00	32,511,658.64	20,514,491.50	212,371,778.14
Contribución Marginal	13,723,009.32	2,792,244.42	1,600,994.53	18,116,248.28
% de contribución marginal	7.93%	7.91%	7.24%	7.86%
Costos Fijos				2,375,819.00
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO = <math>\\$2,375,819.00 / 0.0786 = \underline{\underline{\\$30,226,889.37}}</math></b>				
Participación de las ventas de cada una de las líneas con relación a las ventas totales				
Magna	$\$173,068,637.32 / \$230,488,026.42$		$75.09\% * \$30,226,889.37$	
Premium	$\$35,303,903.06 / \$230,488,026.42$		$15.32\% * \$30,226,889.37$	
Diesel	$\$22,115,486.03 / \$230,488,026.42$		$9.60\% * \$30,226,889.37$	
				<b><math>\underline{\underline{\\$30,226,889.37}}</math></b>



VENTAS	\$30,226,889.37
COSTOS VARIABLES	27,851,070.37
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	2,375,819.00
COSTOS FIJOS	2,375,819.00
<b>UTILIDAD O PERD.</b>	<b>\$0.00</b>

VENTAS PRESUPUESTADAS				
	Magna	Premium	Diesel	
Precio de Venta	\$6.23	\$7.27	\$5.18	
Costos Variables	5.73	6.70	4.82	
Contribución Marginal	0.50	0.57	0.36	
% de contribución marginal	75.09%	15.31%	9.60%	100.00%
Margen de Cont. Pond.	\$0.37	\$0.09	\$0.03	\$0.49
Costos Fijos				2,375,819.00

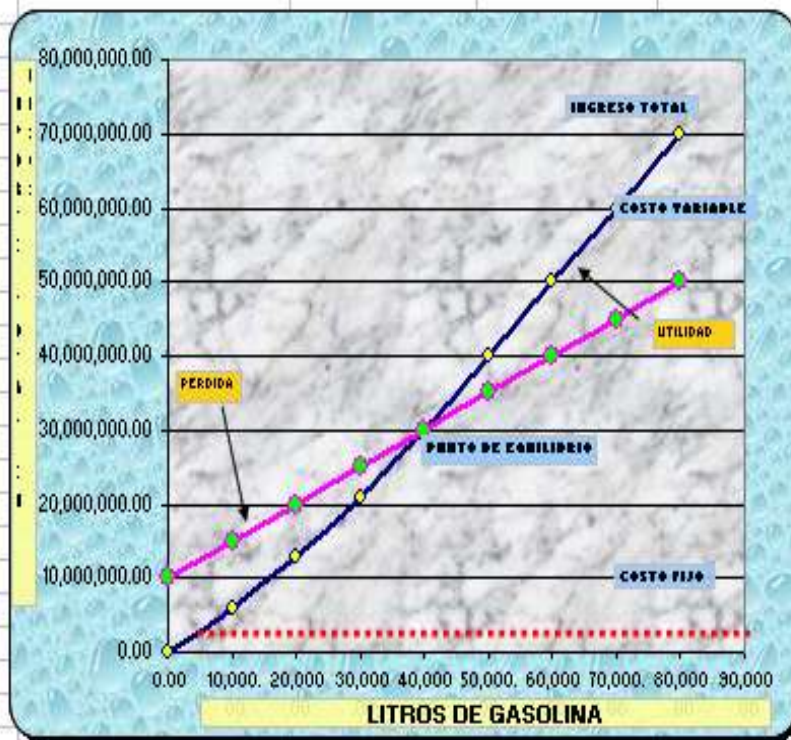
**PUNTO DE EQUILIBRIO =**  $\$2,375,819.00 / 0.49 =$  **4,809,249.38** *litros anuales*

Participación de las ventas de cada una de las líneas con relación a las ventas totales				
Magna	4,809,249.38	75.09%	3,611,265.36	Litros
Premium	4,809,249.38	15.31%	736,296.08	Litros
Diesel	4,809,249.38	9.60%	461,687.94	Litros
			<b>4,809,249.38</b>	





VENTAS TOTALES EN PESOS												
Magna	(3'611,265.36 LTS. X \$6.23)	\$22,482,473.10										
Premium	(736,296.08 LTS. X \$7.27)	\$5,352,872.51										
Diesel	(461,687.94 LTS. X 5.18)	\$2,391,543.53										
		<b>\$30,226,889.14</b>										
COSTOS VARIABLES EN PESOS												
Magna	(3'611,265.36 LTS. X \$5.73)	\$20,692,550.53										
Premium	(736,296.08 LTS. X \$6.70)	\$4,933,183.74										
Diesel	(461,687.94 LTS. X 4.82)	\$2,225,335.87										
		<b>\$27,851,070.14</b>										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;">VENTAS</td> <td style="text-align: right;">\$30,226,889.14</td> </tr> <tr> <td>COSTOS VARIABLES</td> <td style="text-align: right;">27,851,070.14</td> </tr> <tr> <td>MAGEN DE CONTRIBUCIÓN</td> <td style="text-align: right;">2,375,819.00</td> </tr> <tr> <td>COSTOS FIJOS</td> <td style="text-align: right;">2,375,819.00</td> </tr> <tr> <td>UTILIDAD O PERD.</td> <td style="text-align: right;"><b>\$0.00</b></td> </tr> </table>			VENTAS	\$30,226,889.14	COSTOS VARIABLES	27,851,070.14	MAGEN DE CONTRIBUCIÓN	2,375,819.00	COSTOS FIJOS	2,375,819.00	UTILIDAD O PERD.	<b>\$0.00</b>
VENTAS	\$30,226,889.14											
COSTOS VARIABLES	27,851,070.14											
MAGEN DE CONTRIBUCIÓN	2,375,819.00											
COSTOS FIJOS	2,375,819.00											
UTILIDAD O PERD.	<b>\$0.00</b>											



GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V. Flujos Netos de Efectivo y Tasa de Rentabilidad Financiera					
Año	Inversión	Utilidad neta	Deprec y amort	Pago de créd	F. N.E
0	-\$ 16,417,300				-\$ 16,417,300
1		\$ 8,187,142	\$ 409,583	-680,775.96	7,915,948.82
2		\$ 9,854,013	\$ 409,583	-776,084.59	9,487,511.31
3		\$ 10,307,605	\$ 409,583	-884,736.44	9,832,450.81
4		\$ 10,770,627	\$ 409,583	-1,008,599.54	10,171,610.03
5		\$ 11,244,401	\$ 409,583	-1,149,803.47	10,504,179.73
6	\$ 12,233,030				12,233,030.30



TASA DE RENTABILIDAD FINANCIERA (T.I.R) =		51.60%
VALOR ACTUAL NETO (VAN) =	\$0.00	
Tasa de descuento requerida para calcular el Valor Actual Neto =		51.60%
$VAN = -INVERSIÓN + FNE_{1/(1+i)^1} + FNE_{2/(1+i)^2} + \dots + FNE_{n-1/(1+i)^{n-1}} + FNE_n/(1+i)^n$		
$VAN = - \$16,417,300 + \$7,255,695.42/(1+0.515989794)^1 + \$8,692,832.82 / (1+0.515989794)^2 + \$9,001,192.37/(1+0.515989794)^3 + \$9,303,373.23 / (1+0.515989794)^4 + \$9,597,373.23 / (1+0.515989794)^5 + \$12,233,030.30 / (1+0.515989794)^6$		
$VAN = 0$		
<b>Donde:</b>		
$i$ = tasa de actualización		
$FNE_t$ = flujo neto de efectivo del periodo t.		
$n$ = periodo		
$VAN = - \$16,417,300 + \$3,403,791.26/(1+0.51)^1 + \$8,692,832.82 / (1+0.51)^2 + \$9,001,192.37/(1+0.51)^3 + \$9,303,373.23 / (1+0.51)^4 + \$9,597,373.23 / (1+0.51)^5 + \$12,233,030.30 / (1+0.51)^6 = \$168,434.77$		



$VAN = - \$16,417,300 + \$3,403,791.26 / (1+0.51)^1 + \$8,692,832.82 / (1+0.51)^2 + \$9,001,192.37 / (1+0.51)^3 + \$9,303,373.23 / (1+0.51)^4 + \$9,597,373.23 / (1+0.51)^5 + \$12,233,030.30 / (1+0.51)^6 = \$168,434.77$			
<p>El resultado indica que <b>se asegura</b> un rendimiento del 51% y además hay 168,434 unidades monetarias de <b>ganancia</b>. Entonces se acepta invertir en el proyecto.</p>			
$VAN = - \$16,417,300 + \$3,403,791.26 / (1+0.52)^1 + \$8,692,832.82 / (1+0.52)^2 + \$9,001,192.37 / (1+0.52)^3 + \$9,303,373.23 / (1+0.52)^4 + \$9,597,373.23 / (1+0.52)^5 + \$12,233,030.30 / (1+0.52)^6 = - \$111,112.41$			
<p>El resultado indica que <b>no</b> se asegura ni un rendimiento del 52% y además hay 111,112 unidades monetarias de <b>pérdida</b>. Entonces no se acepta invertir en el proyecto.</p>			
$VAN = \sum_{t=0}^n FNE_t / (1+i)^t = 0$			
Resultados posibles		$\left\{ \begin{array}{l} > 0 \text{ Se acepta el proyecto} \\ = 0 \\ < 0 \text{ Se rechaza el proyecto} \end{array} \right.$	
<p>Por lo tanto,</p>			
$TIR = T1 + (FNET1 / (FNET1 + FNET2)) * (T2 - T1)$			
<p><b>Donde:</b></p>			
<p><b>i</b> = tasa de descuento menor (T1) (51%) y tasa de descuento mayor (T2) (52%).</p>			
<p><b>FNET</b> = flujo neto de efectivo del periodo t.</p>			
<p><b>n</b> = periodo</p>			
$TIR = 51 + (\$168,434.77 / (\$168,434.77 - (-\$111,112.41))) * (52 - 51) = 51.60\%$			



Cuando la tasa de actualización del **VAN** hace que este sea cero, la tasa de actualización se convierte en la **TIR** y es la tasa de descuento que iguala con cero el flujo neto actualizado de los beneficios con el flujo neto actualizado de los costos. **Esto significa que por cada peso invertido se tiene una ganancia de 0.5160 centavos, después de haber recuperado dicho peso.**



### Análisis de Sensibilidad

Los principales factores que intervienen en el modelo económico-financiero varían en función de las condiciones económico sociales y por lo tanto es necesario establecer escenarios indicativos de las condiciones menos favorables a las que se emplearon para dicho modelo.

GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.			
Formulación de escenarios con riesgo para el modelo financiero del negocio			
Descripción del análisis de sensibilidad de la variable en estudio		Nombre de la variable	Cambio previsto
Incluir sólo los aumentos o las disminuciones			
<b>Incremento</b> en la tasa de interés crediticia		Tasa de interés	2
<b>Reducción</b> de las ventas por una contracción del mercado		Volumen de ventas	
<b>Incremento</b> en los costos y precio de venta controlado		Costos de producción	5
<b>Disminución</b> del precio de venta por un incremento en la oferta		Precio de venta	
<b>Incremento</b> en el monto de la inversión prevista		Inversión	5

**Ejemplos:**

1. Si la tasa de crédito se incrementa en 3 puntos (pasa de 14 a 17) solo marque el número 3
2. Si las ventas se reducen en un 20 %, sólo marque el número 20
3. Si los costos de producción aumentan un 15 %, sólo marque el número 15
4. Si el precio de venta disminuye un 10 %, sólo marque el número 10
5. Si la inversión programada aumenta en un 12 %, sólo marque el número 12

Si aparece un alto porcentaje que no corresponda, introduzcase como un valor decimal

Verifique aquí si sus datos coinciden con sus expectativas.	Tasa de interés	16%
En caso contrario, modifique arriba los datos en las celdas amarillas.	Volumen de ventas	100%
	Costos de producción	105%
	Precio de venta	100%
	Inversión	105%



<b>GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.</b>					
<b>Sensibilidad del Estado de Resultados o de Pérdidas y Ganancias.</b>					
Año	1	2	3	4	5
Descripción					
<b>Ingresos</b>	\$ 215,082,934	\$ 222,785,480	\$ 230,488,026	\$ 238,190,573	\$ 245,893,119
<b>Costos de producción</b>	\$ 199,803,540	\$ 205,495,986	\$ 212,575,585	\$ 219,655,184	\$ 226,734,784
Materias primas y materiales	\$ 199,089,093	\$ 204,737,713	\$ 211,817,312	\$ 218,896,911	\$ 225,976,511
Material de empaque	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mano de obra	\$ 199,680	\$ 199,680	\$ 199,680	\$ 199,680	\$ 199,680
Refacciones y mantenimiento	\$ 26,087	\$ 26,087	\$ 26,087	\$ 26,087	\$ 26,087
Otros requerimientos	\$ 292,174	\$ 336,000	\$ 336,000	\$ 336,000	\$ 336,000
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 196,506	\$ 196,506	\$ 196,506	\$ 196,506	\$ 196,506
<b>Utilidad de operación</b>	\$ 15,279,394	\$ 17,289,494	\$ 17,912,441	\$ 18,535,388	\$ 19,158,336
<b>Gastos de administración</b>	\$ 2,164,326	\$ 1,520,364	\$ 1,398,918	\$ 1,258,041	\$ 1,094,624
Sueldos	\$ 577,200	\$ 577,200	\$ 577,200	\$ 577,200	\$ 577,200
Gastos generales	\$ 78,261	\$ 78,261	\$ 78,261	\$ 78,261	\$ 78,261
Gastos de material de limpieza	\$ 36,522	\$ 36,522	\$ 36,522	\$ 36,522	\$ 36,522
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 213,077	\$ 213,077	\$ 213,077	\$ 213,077	\$ 213,077
Gastos financieros	\$ 1,259,267	\$ 615,305	\$ 493,859	\$ 352,982	\$ 189,564
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	\$ 13,115,068	\$ 15,769,130	\$ 16,513,523	\$ 17,277,347	\$ 18,063,712
Impuesto sobre la Renta	\$ 4,327,972	\$ 5,203,813	\$ 5,449,463	\$ 5,701,525	\$ 5,961,025
Reparto de utilidades a trab. (10 %)	\$ 1,311,507	\$ 1,576,913	\$ 1,651,352	\$ 1,727,735	\$ 1,806,371
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 7,475,589	\$ 8,988,404	\$ 9,412,708	\$ 9,848,088	\$ 10,296,316



COMISIÓN EJECUTIVA ADMINISTRATIVA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE PRESUPUESTO

<b>GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.</b>				
<b>Sensibilidad para el cálculo de los pagos de préstamo Refaccionario e intereses</b>				
<b>Año</b>	<b>Préstamo/saldo</b>	<b>Intereses</b>	<b>Abono a crédito</b>	<b>Pago a banco</b>
0	\$ 4,500,000.0			
1	\$ 4,500,000.0	\$ 720,000.0	\$ 654,342.2	\$ 1,374,342.2
2	\$ 3,845,657.8	\$ 615,305.2	\$ 759,037.0	\$ 1,374,342.2
3	\$ 3,086,620.8	\$ 493,859.3	\$ 880,482.9	\$ 1,374,342.2
4	\$ 2,206,137.9	\$ 352,982.1	\$ 1,021,360.1	\$ 1,374,342.2
5	\$ 1,184,777.8	\$ 189,564.4	\$ 1,184,777.8	\$ 1,374,342.2
		\$ 2,371,711.1	\$ 4,500,000.0	
	<b>Crédito Refaccionario</b>		\$ 4,500,000.0	
	<b>Tasa de Interés crediticia</b>		16%	
	<b>Periodo de pago de crédito</b>		-5	
	<b>Pago anual al Banco</b>		\$ 1,374,342.2	





<b>GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.</b>			
<b>Sensibilidad del Punto de Equilibrio para el año 3</b>			
<b>Tipo de costo</b>	<b>Costos fijos</b>	<b>Costos Variables</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Ingresos por ventas</b>			\$ 230,488,026
<b>Costos de producción</b>			
Materias Primas		\$ 211,817,312	\$ 211,817,312
Material de empaque		\$ -	\$ -
Mano de obra		\$ 199,680	\$ 199,680
Refacciones y mantenimiento		\$ 26,087	\$ 26,087
Otros requerimientos		\$ 336,000	\$ 336,000
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 196,506		\$ 196,506
<b>Gastos de administración</b>			\$ -
Sueldos	\$ 577,200		\$ 577,200
Gastos generales	\$ 78,261		\$ 78,261
Gastos de material de limpieza		\$ 36,522	\$ 36,522
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 213,077		\$ 213,077
Gastos financieros	\$ 493,859		\$ 493,859
Pago del préstamo de gobierno	\$ -		
Pago del crédito	\$ 880,483		\$ 880,483
<b>Total</b>	<b>\$ 2,439,386</b>	<b>\$ 212,415,601</b>	<b>\$ 214,854,986</b>
<b>Punto de Equilibrio =</b>	<b>En Ventas</b>	<b>\$ 31,110,887</b>	
	<b>En Porcentaje</b>	<b>13%</b>	



GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.							
Sensibilidad de los flujos de fondos anuales							
Año	0	1	2	3	4	5	Liquidación
Descripción							
<b>FUENTES</b>	\$ 16,417,300	\$ 11,737,076	\$ 13,249,891	\$ 13,674,195	\$ 14,103,575	\$ 14,557,803	\$ 12,233,030
Socios	\$ 3,150,000	\$ -					\$ 12,233,030
Bancos							
Crédito Refaccionario	\$ 4,500,000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Crédito de Avío	x	\$ 3,851,904					
Gobierno Federal	\$ -	\$ -					
Gobierno Estatal	\$ -	\$ -					
Otros Socios	\$ 2,767,300	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Utilidad Neta	x	\$ 7,475,589	\$ 8,988,404	\$ 9,412,708	\$ 9,848,088	\$ 10,296,316	
Depreciaciones y amortizaciones	x	\$ 409,583	\$ 409,583	\$ 409,583	\$ 409,583	\$ 409,583	
Reinversión del año anterior	x	x	\$ 3,851,904	\$ 3,851,904	\$ 3,851,904	\$ 3,851,904	
<b>USOS</b>	\$ 16,417,300	\$ 4,506,246	\$ 759,037	\$ 880,483	\$ 1,021,360	\$ 1,184,778	
Inversión Fija	\$ 13,650,000						
Inversión Diferida	\$ 2,767,300						
Pago de crédito Refaccionario		\$ 654,342	\$ 759,037	\$ 880,483	\$ 1,021,360	\$ 1,184,778	
Pago del préstamo de gobierno		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pago de crédito de avío		\$ 3,851,904					
Retorno de inv. Circul. a socios		\$ -					
<b>SALDO</b>	\$ -	\$ 7,230,829	\$ 12,490,854	\$ 12,793,712	\$ 13,088,215	\$ 13,373,025	\$ 12,233,030
Reinversión del próximo año	x	\$ 3,851,904	\$ 3,851,904	\$ 3,851,904	\$ 3,851,904		
Reserva legal	x	\$ 373,779	\$ 443,420	\$ 470,635	\$ 492,404	\$ 514,816	
<b>DIVIDENDO A SOCIOS</b>		\$ 3,005,146	\$ 8,189,529	\$ 8,471,172	\$ 8,743,906	\$ 12,858,209	\$ 12,233,030



<b>GASOLINERA "ZORCUA", S.A. DE C.V.</b>					
<b>Sensibilidad de Flujos Netos de Efectivo y Tasa de Rentabilidad Financiera</b>					
<b>Año</b>	<b>Inversión</b>	<b>Utilidad neta</b>	<b>Deprec y amort</b>	<b>Pago de créd</b>	<b>F. N.E</b>
0	-\$ 16,417,300				-\$ 16,417,300
1		\$ 7,475,583	\$ 409,583	-\$ 4,506,246	\$ 3,378,925
2		\$ 8,988,404	\$ 409,583	-\$ 753,037	\$ 8,638,950
3		\$ 9,412,708	\$ 409,583	-\$ 880,483	\$ 8,941,808
4		\$ 9,848,088	\$ 409,583	-\$ 1,021,360	\$ 9,236,310
5		\$ 10,296,316	\$ 409,583	-\$ 1,184,778	\$ 9,521,121
6	\$ 12,233,030				\$ 12,233,030
<b>Tasa de Rentabilidad Financiera (T.I.R) =</b>					<b>38.51%</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO (VAN) =</b>					<b>\$0</b>
<b>Tasa de descuento requerida para calcular el Valor Actual Neto =</b>					<b>38.51%</b>



## Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos:

**Artículo 5º.** A ninguna persona podrá impedírsele que se dedique a la profesión...

**Artículo 25.** Corresponde al Estado la rectoría del desarrollo nacional.....

**Artículo 34.** Son ciudadanos de la República los varones y mujeres.....

**Artículo 123.** Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil.....

## La Ley Federal del Trabajo:

**Artículo 2º.** Las normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social.....

**Artículo 3º.** El trabajo es un derecho y un deber sociales...

**Artículo 8º.** Trabajador es la persona física que presta a otro, física o moral....

**Artículo 10.** Patrón es la persona física o moral que utiliza los servicios de uno o...

**Artículo 18.** En la interpretación de las normas de trabajo se tomarán en.....

**Artículo 35.** Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado...

**Artículo 36.** El señalamiento de una obra determinada puede únicamente .....

**Artículo 37.** El señalamiento de un tiempo determinado puede únicamente....

**Artículo 39.** Si vencido el término que hubiere fijado subsiste la materia de trabajo ...

**Artículo 46.** El trabajador o el patrón podrá rescindir en cualquier tiempo la relación .....

**Artículo 47.** Son causas de rescisión de la relación de trabajo, sin responsabilidad ...

**Artículo 48.** El trabajador podrá solicitar ante a Junta de Conciliación y Arbitraje .....

**Artículo 49.** El patrón quedará eximido de la obligación de reinstalar al trabajador .....

**Artículo 50.** Las indemnizaciones a que se refiere el artículo anterior consistirán .....

## Ley del Seguro social:

**Artículo 12.** Son sujetos de aseguramiento del régimen obligatorio ....

**Artículo 15.** Los patrones están obligados a .....

**Artículo 15 A.** Cuando en la contratación de trabajadores para un patrón,.....

**Artículo 27.** Para los efectos de esta Ley, se excluyen como integrantes del salario ....

**Artículo 28.** Los asegurados se inscribirán con el salario base de cotización que .....

**Artículo 37.** En tanto el patrón no presente al Instituto el aviso de baja del trabajador ...



**Artículo 77.** El patrón que estando obligado a asegurar a sus trabajadores contra ....

### **Resolución Miscelánea Fiscal**

**CUARTA** Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2004. Miércoles 22 de septiembre de 2004.

"Capítulo 2.24."

De los controles volumétricos para gasolina, diesel, gas natural para combustión automotriz y gas licuado de petróleo para combustión automotriz, que se enajene en establecimientos abiertos al público en general.

**CUARTA** Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2004. Miércoles 1º de diciembre de 2004.

**OCTAVA** Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2004. Viernes 25 de febrero de 2005.



## CÁLCULO DE LA MUESTRA: MUESTREO INFINITO

Intervalo de Confidencia= 2 z

TAMAÑO DE LA POBLACIÓN	CANTIDAD MUESTRAL (n) PARA PRECISIÓN (e) DE				
	+/- 1%	+/- 2%	+/- 3%	+/- 4%	+/- 5%
500	h	h	h	h	222
1,000	h	h	h	385	286
1,500	h	h	638	441	316
2,000	h	h	714	476	333
2,500	h	1,250	769	500	345
3,000	h	1,364	811	517	353
3,500	h	1,458	843	530	359
4,000	h	1,538	870	541	364
4,500	h	1,607	891	549	367
5,000	h	1,667	909	556	370
6,000	h	1,765	938	566	375
7,000	h	1,842	959	574	378
8,000	h	1,905	976	580	381
9,000	h	1,957	989	584	383
10,000	5,000	2,000	1,000	588	385
15,000	6,000	2,143	1,034	600	390
20,000	6,667	2,222	1,053	606	392
25,000	7,143	2,273	1,064	610	394
50,000	8,333	2,381	1,087	617	397
100,000	9,091	2,439	1,099	621	398
INFINITO	10,000	2,500	1,111	625	400

N

$$n = \frac{N}{1 + N e z}$$

$$1 + N e z$$

Fuente: De A Method for Employing Sampling Techniques in Housing Surveys, New York, State Div. of Housing, septiembre, 1984; compilado por Bureau of Research, New York State Division of Housing and Community Renewal. Reproducido con permiso.