



---

---

**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE  
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

---

FACULTAD DE CONTADURÍA Y  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

“  
PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS  
CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS EN LAS EMPRESAS  
”

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA**

**RIGOBERTO LÓPEZ ESCALERA**

**ASESOR DE TESIS**

**M. en A. PEDRO CAMPOS DELGADO**

*MORELIA MICH., JUNIO DE 2007.*



# AGRADECIMIENTOS:

## A MIS PADRES:

A mi Papa Rigoberto por darme todas las herramientas para superarme, y sobre todo darme una educación y una responsabilidad desde niño que nunca olvidare.

A mi Mama Carmelita por todos sus consejos y cariño desde que estuve en tu vientre gracias mama por darme la vida y darme mucha confianza siempre.

Mil gracias a los dos por estar siempre a mi lado los amo.

## A MIS ABUELITOS:

Por darme la oportunidad de vivir con Ustedes en estos últimos años y apoyarme en todo. Gracias por todos sus muy buenos consejos, les estoy agradecido de por vida.

## A MI ESPOSA Y MIS HIJAS:

Araceli por ser una compañera excelente mil gracias te amo.

Yesica y Karen con todo mi cariño y amor.

Por todo este tiempo que no he estado con Ustedes.

## A MIS MAESTROS DE LA F.C.C.A.

Por brindarme su amistad y sus enseñanzas, consejos y apoyos en el transcurso de mi carrera. Mil gracias por enseñarme los que es ser un Nicolaita. En especial a mis sinodales por el apoyo recibido.

## A MI ASESOR:

M. en A. Pedro Campos Delgado por su ayuda e interés en la elaboración de esta Tesis.

ÍNDICE

I.	RESUMEN.	6
II.	ABSTRACT.	7
III.	INTRODUCCIÓN.	8
IV.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	10
V.	HIPÓTESIS.	11
VI.	OBJETIVO GENERAL.	12
VII.	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.	13
VIII.	ALCANCE.	14
IX.	MARCO TEÓRICO.	18

<b>CAPITULO 1.- MODELOS DE PLANES DE NEGOCIOS.</b>	18
1.1.- Definiciones del plan de negocios y objetivo.	18
1.2.- Estructuras de un plan de negocios.	20
1.3.- Plan de negocios de Pérez –Sandi.	21
1.4.- Plan de negocios de Kushell.	21
1.5.- Plan de negocios estándar de Watson y Wise.	22
1.6.- Plan de negocios de Monserrat Ollé y otros.	22
1.7.- Plan de negocios de Peggy Lambing y Charles Kuehl.	23
1.8.- Plan de negocios de Oscar Hugo Pedraza Rendón.	24

<b>CAPITULO 2. MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (Oscar Hugo Pedraza Rendón).</b>	27
<b>2.1.- Portada.</b>	27
<b>2.2.- Resumen Ejecutivo.</b>	27
<b>2.3.- Descripción del negocio.</b>	27
2.3.1.- Definición del negocio.	27
2.3.2.- Misión y objetivo.	28
2.3.3.- Antecedentes la empresa o del proyecto.	28
2.3.4.- Alianzas estratégicas y adquisición de patentes.	28
2.3.5.- Fortalezas y debilidades del negocio.	28
2.3.6.- Oportunidad para realizar el negocio.	29
2.3.7.- Contexto e incertidumbre del negocio y riesgos.	29
<b>2.4.- Portafolio de productos y servicios.</b>	30
2.4.1.- Descripción del producto.	30
2.4.2.- El valor distintivo con la competencia.	31
2.4.3.- Evolución y ciclo de vida.	32
2.4.4.- Estrategia del producto/servicio.	33
2.4.5.- Posicionamiento del producto/servicio.	35
2.4.6.- Análisis de la industria en la que se desarrolla el producto.	36
<b>2.5.- El Mercado.</b>	36
2.5.1.- Segmentación del mercado y mercado meta.	36
2.5.2.- El conocimiento de la clientela del negocio.	37
2.5.3.- Comportamiento del mercado y tamaño.	37
2.5.4.- Estrategias de ventas.	37
2.5.5.- Estrategias precios.	38

2.5.6.- Estrategias de publicidad.	38
2.5.7.- Estrategias de promoción.	39
2.5.8.- Canales de distribución.	39
<b>2.6.- Análisis de la competencia.</b>	40
2.6.1.- Identificación de los competidores.	40
2.6.2.- Identificación de las estrategias de los competidores.	40
2.6.3.- Determinación de los objetivos de la competencia.	41
2.6.4.- Valoración de la fuerza y debilidad de la competencia.	41
2.6.5.- Potencial de reacción de los competidores.	42
2.6.6.- El gobierno como competidor.	42
<b>2.7.- Proceso y procedimientos de operación.</b>	42
2.7.1.- Materiales y suministros.	43
2.7.2.- Proceso y programa de producción.	44
2.7.3.- La tecnología aplicada.	44
2.7.4.- Similitudes y diferencias con la competencia.	45
2.7.5.- Análisis de la localización y ventaja competitiva.	45
2.7.6.- Análisis de la capacidad instalada.	45
2.7.7.- Infraestructura disponible y uso de la misma.	47
2.7.8.- Aspectos ambientales y regulatorios.	48
<b>2.8.- La organización y el personal estratégico.</b>	48
2.8.1.- Aspectos generales de la organización.	48
2.8.2.- Marco legal de la organización.	49
2.8.3.- Personal estratégico para el negocio.	49
2.8.4.- Plan de trabajo para el desarrollo del negocio.	50
<b>2.9.- Aspectos Económicos y Financieros.</b>	51
2.9.1.- Determinación de la inversión inicial necesaria.	52
2.9.2.- Financiamiento requerido.	52
2.9.3.- Elaboración de los presupuestos.	53
2.9.4.- Plan de tesorería.	53
2.9.5.- Estados financieros proforma y flujos de efectivo.	54
2.9.6.- Cálculo de la rentabilidad.	56
2.9.7.- Análisis de sensibilidad.	57
<b>2.10.- Principales riesgos y estrategias de salida.</b>	57
2.10.1.- Análisis de los riesgos existentes para el negocio.	57
2.10.2.- Medidas para minimizar los riesgos.	58
2.10.3.- Estrategias de salida.	58
<b>2.11.- Sistema del seguimiento de la gestión.</b>	59
<b>2.12.- Documentos de apoyo y anexos.</b>	59
<b>CAPITULO 3.- SISTEMAS.</b>	60
3.1.- Orígenes de la teoría de sistemas.	60
3.2.- Concepto de sistemas.	62
3.3.- Características de los sistemas	62
3.4.- Parámetros de los sistemas.	64
3.5.- La Organización como un sistema abierto.	65
3.6.- Modelos de organizaciones.	67

<b>CAPITULO 4.- ANTECEDENTES DE LA CONTABILIDAD.</b>	71
4.1.- Historia de la Contabilidad.	71
4.2.- Definición de Contabilidad.	73
4.3.- Información Contable.	73
4.4.- Características de la información Contable.	74
4.5.- Usuarios de la Información Contable.	74
4.6.- Campos de Acción del Contador Publico.	75
4.7.- Servicios que presta el Contador Público.	76
<b>CAPITULO 5.- ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.</b>	78
5.1.- Historia de la Administración.	78
5.2.- Definición etimológica de Administración.	79
5.3.- Definición de Administración.	79
5.4.- Principios generales de la Administración.	81
5.5.- Importancia de la Administración.	82
5.6.- Características de la Administración.	84
<b>CAPITULO 6.- IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA CONTABLE Y ADMINISTRATIVO.</b>	86
6.1.- Implementación del sistema Contable y Administrativo.	86
6.2.- Sistemas Contables y Administrativos.	86
6.3.- Clasificación de los Sistemas Contables y Administrativos.	88
6.4.- Proceso de integración del sistema contable y administrativo.	89
6.5.- Diseño del Sistema de Información.	90
<b>CAPITULO 7.- MODELO PARA IMPLEMENTARA UN SISTEMA CONTABLE Y ADMINISTRATIVO.</b>	93
7.1.- Características.	93
7.2.- Circunstancias.	117
7.3.- Necesidades.	120
<b>X. PLAN DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA ISCA (IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS).</b>	129
<b>XI. CONCLUSIONES</b>	164
<b>XII. BIBLIOGRAFÍA</b>	166
<b>XIII. PAGINAS DE INTERNET</b>	168

## I. RESUMEN.

Mediante la aplicación del Modelo de Plan de Negocios, se elabora un proyecto, que evalúe todos los aspectos de la factibilidad de crear una empresa de consultoría y capacitación que brinde el servicio de soluciones a la medida, para la implementación de Sistemas Contables y Administrativos.

**Partiendo de la idea de que todos los sistemas Contables y Administrativos que nosotros conocemos y somos capaces de manejar manualmente, los podemos manejar en forma automatizada con la ayuda de la computadora,** Para ello será necesario conocer las Características, Necesidades y Circunstancias de cada una de las empresas que soliciten de nuestro servicio en donde se les elaborara un plan de negocios.

La empresa nace con la finalidad de ayudar en el registro de los grandes volúmenes de transacciones, facilitar la división del trabajo, la protección contra errores y reducción de los mismos. Así como la preparación e impresión de estados financieros, informes, reportes y documentos. Ya que el correcto manejo de la información va permitir a las empresas poder tomar decisiones en todo momento.

Con la innovación de que el servicio lo prestaríamos en la propia empresa y una vez detectadas las fallas en las áreas de la contaduría, administración e informática se procede a solucionarlo y/o en su caso a capacitar al personal que lo requiera, durante sus horas de trabajo en la misma empresa.

## II. ABSTRACT.

By mean of the application of the Pattern of Plan of Business, a project is elaborated for to evaluate all the aspects of the feasibility to create a Consultancy Company and Training, which offers the services of solutions to the measure, for the implementation of Countable and Administrative Systems.

**Leaving of the idea that all the Countable and Administrative systems that we can manage manually, we can manage them in automated form with the help of the computer, for this is necessary to know the Characteristics, Necessities and Circumstances of each company that requests our service and later we can to elaborate a plan of business.**

The company is born with the purpose to help in the registration of the big volumes of transactions, to facilitate the division of the work, the protection against errors and reduction of these. As well as the preparation and impression of financial states, reports and documents. Since the correct handling of the information goes to allow to the companies to be able to make decisions in all moment.

With the Innovation that the service would lend it in the own company and once detected the flaws in the Accounting, Administrative and computer science areas you proceeds to solve it or in this case to qualify the personnel that requires it, in the schedule of work , in their company.

### III. INTRODUCCIÓN.

Actualmente el mundo de los negocios avanza a pasos agigantados, y este movimiento arrollador va de la mano con los cambios que surgen en la tecnología, las nuevas demandas de información, los cambios sociales, culturales y económicos existentes en este nuevo entorno. Todo esto pone de manifiesto el nuevo rumbo que debe seguir la contabilidad y la administración y el profesional contable y administrativo, pues la contabilidad y la administración son las actividades más importantes dentro del campo de los negocios, dada su naturaleza de informar acerca del incremento de la riqueza, la productividad y el posicionamiento de las empresas en los ambientes competitivos.

Cuando el crecimiento de un negocio hace que su dueño sea incapaz de manejarlo personalmente, la organización se impone. El sencillo concepto del propietario y el negocio se convierte en algo más general y abstracto: en el del empresario y la empresa. Es entonces cuando se piensa en delegar funciones y responsabilidades, cuando es necesario nombrar directores, jefes y empleados, y es ahí cuando la contabilidad y la administración se hacen imprescindibles.

En estas condiciones la contabilidad no debe verse como una meta, sino como un medio, una técnica al servicio de la Administración, y ésta, a su vez, al de la empresa como entidad económica.

Muchas personas todavía creen que la contabilidad es una técnica de recopilación de información y solo basa sus fundamentos en un proceso rutinario de registrar, clasificar y resumir la información de cada una de las transacciones efectuadas por la empresa. Pero esto no es verdad, la contabilidad es mucho más que eso, se constituye en la actualidad como una de las herramientas fundamentales del desarrollo de las organizaciones.

La contabilidad se encarga de analizar y valorar los resultados económicos que obtiene la empresa agrupando y comparando resultados, también planifica y recopila los procedimientos a seguir en función del control y el cumplimiento de los objetivos empresariales, además registra y clasifica las operaciones de la empresa, para así informar los hechos económicos en forma pertinente, permitiendo ejecutar las tareas según los procedimientos preestablecidos todo bajo control y supervisión del contador.

En la actualidad la contabilidad es la herramienta que mejor muestra la realidad económica de las empresas, es por ello que su correcta implementación dentro de las organizaciones es de vital importancia para la toma de decisiones en todo lo referente a su actividad productiva. En este contexto la creación de un buen sistema contable surge de la necesidad de información por parte de todos los actores que componen el todo empresarial, ya que este sistema debe estar estructurado y hecho para clasificar todos los hechos económicos que ocurren en el negocio.

Es así que la implementación de sistemas en contabilidad y administración constituyen la base para llevar a cabo los diversos procedimientos que conducirán a la obtención del máximo rendimiento económico que implica el constituir una empresa, ya que los sistemas hacen que una empresa maneje sus operaciones de manera efectiva.

La importancia de los sistemas de información contable y administrativa radica en la utilidad que estos tienen, tanto para la toma de decisiones de los dueños y socios de las empresas como para aquellos usuarios externos de la información.

Es por ello que en esta tesis analizamos la manera de implantar un sistema contable y administrativo en la empresa, que es actualmente una necesidad para el logro de sus objetivos, para mantenerse competitiva e incluso para el crecimiento de la misma. **Esta es una actividad indispensable que el contador y administrador deben realizar dentro de la prestación de sus servicios, por ello, conocer la importancia de los sistemas contables y administrativos, y más aún, el procedimiento para implantarlos, es de suma utilidad.**

Por medio del modelo del plan de negocios seremos capaces de conocer y evaluar a la empresa Implementación de Sistemas Contables y Administrativos (ISCA) y demostrar que es factible y viable el proyecto.

#### IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

1. Demostrar que es factible estructurar una empresa de consultoría y capacitación para implementar sistemas contables y administrativos en las empresas (ISCA), y dar soluciones a la medida en las áreas de la Contaduría, Administración e Informática.
2. Que los empresarios tengan una visión clara de los resultados de su negocio, los contadores tengan de manera confiable, específica y oportuna toda la información que necesiten y los capturistas un sistema que facilite sus tareas.

## V. HIPÓTESIS.

Demostrar que es posible la existencia de la empresa **IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS (ISCA)**.

Es mucho el tiempo que se invierte en los procesos, contables y administrativos largos y tediosos, por ello la necesidad de agilizarlos y simplificarlos.

Dado el grado de especialización que debe tener el personal de la empresa **(ISCA)**, lo que van a tener, no es una mano de obra cualquiera, sino un cuerpo de asesores altamente calificados en las siguientes áreas, Contabilidad, Administración, Fiscal, Finanzas, Auditoría, Mercadotecnia, Costos, Presupuestos, Recursos Humanos, Programación, Redes, Diseño Gráfico e Informática principalmente.

## VI. OBJETIVO GENERAL.

Cada vez que el empresario requiera la implementación de un Sistema Contable y/o Administrativo en una parte de su proceso de negocio que le es crítica, por medio de la empresa **Implementación de Sistemas Contables y Administrativos (ISCA)** conocerá realmente su empresa y esto permitirá implementar un sistema electrónico adecuado sus necesidades, características y circunstancias.

## VII. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

Soluciones particulares y/o a la medida, de las necesidades de la empresa es lo que puede esperar el empresario o el director de una empresa, que contrate los Servicios de **(ISCA)**. Ya que se tiene contacto con empresas que manejan software que aun no esta en el mercado y que los paquetes actuales no le llenan al 100% sus necesidades, como bien sabemos **el software es el reflejo del proceso de negocio de la empresa** y muchas veces estos son totalmente diferentes a lo que se puede encontrar en un paquete contable y administrativo comercial. Por lo que ayudemos a los empresarios a conocer su empresa, para poder elaborar un software a la medida o bien recomendarle alguno de los ya existentes, por lo que es necesario contar con un modelo para su implementación.

## VIII. ALCANCE.

Ayudar a organizar, dirigir y tomar decisiones para el beneficio de la empresa en el momento justo y con la seguridad de que va en la dirección correcta.

### CLIENTES Y CUENTAS POR COBRAR.

- Clientes.
- Cuentas por cobrar.
- Control de caja.
- Consulta de cobros del día y saldo general del cliente.
- Reportes de cobranza general, estados de cuenta.
- Pronósticos y control de cobranza, corte de caja, etc.

### FACTURACIÓN

- Cotizaciones, pedidos, remisiones, facturas y devoluciones.
- Ágiles consultas de Documentos del día, mes, año, etc.
- Venta de productos que manejan pedimentos y/o lotes.
- Apartado de productos.
- Ventas a plazos.
- Devolución directa de productos y/o servicios.
- Políticas de descuento.
- Cálculo de comisiones de los vendedores.
- Kits de venta.

### PROVEEDORES Y CUENTAS POR PAGAR

- Consulta de pagos del día y saldo general del proveedor.
- División de Cargos.

### CATÁLOGOS DE CUENTAS.

- Diseños.
- Departamentalización.
- Filtros.

### CATÁLOGOS DE ACTIVOS

- Definición específica de los activos de la empresa, descripciones, clave, ubicación, tipo número de serie, etc.
- Depreciaciones y reevaluaciones de activos ( monto, fecha, método, tasa entre otros).
- Pólizas de registro de activos.

### MULTIMONEDA

- Control de cuentas contable y activos en moneda diferente a la nacional.
- Generación de pólizas de ajuste para registrar la ganancia o pérdida cambiaria.

### CATÁLOGOS DE PÓLIZAS

- Diferentes tipos de pólizas.
- Control de pólizas.
- Consultas de pólizas
- Integración de pólizas de diferentes

### CATALOGO DE TRABAJADORES

- Manejo de empleados.
- Manejo de reingreso de trabajadores.
- Consulta de recibo de los trabajadores antes de su emisión.
- Cálculos para el salario del trabajador
- Cálculo del salario diario integrado.
- Cálculo inverso para el salario del trabajador.
- Credenciales con códigos de barra y fotografía para el control de asistencias.
- Nominas.

### PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES

- Percepciones con pago en especie y no en efectivo.
- Retención correcta del IMSS.
- Parte de ingresos gravados y exentos.
- Creación de formulas o montos que afectes el salario.

### MOVIMIENTOS DE NOMINAS.

- Captura de

- Reporte de pagos generales, estado de cuenta, pronósticos de pago, etc.

### COMPRAS

- Recepción de mercancía, ordenes de compra y devoluciones.
- Ágiles consultas de los documentos del día, del mes, del año, etc.
- Registro de pedimentos, lotes y números de serie.
- Reportes como productos recibidos, pendientes por producto, etc.

### INVENTARIOS

- Registro de Producto, servicio o kits.
- Catalogo de pedimentos aduanales y lotes de productos.
- Compra - venta de productos con diferentes unidades de entrada y de salida.
- Cambio de precio a partir del costo del producto.
- Lectura, diseño e impresión del código de barras.
- Generación automática de almacenes.
- Traspaso automático entre almacenes.
- Procesos de inventario físico con ajustes automáticos.

### GRAFICAS

- empresas.
- Protección de pólizas
- Automatización de movimientos comunes.

### CONSULTAS

- Ágil consulta de: Balanza de Comprobación, Auxiliares, Depreciaciones y Revaluaciones.

### REPORTES FINANCIEROS Y DE DEPRECIACIÓN

- Balanza General, Estado de Resultados, Balanza de Comprobación, Auxiliares (mensuales y anuales), Conciliación de Activos, Depreciaciones y Revaluaciones de Activos Fijos, Diario General, Libro Mayor, Reexpresión de Saldos, Presupuestos, etc.

### HOJAS DE CÁLCULO FISCALES Y FINANCIERAS.

- Balance General, Razones Financieras, Estados de Resultados, Aplicación de los Recursos,
- Declaraciones anuales del ISR, Calculo del Impuesto al activo, Posición

- movimientos en forma individual o masiva (por trabajar o por percepción).
- Registro y consulta de tiempo extraordinario, clasificación automática de horas dobles y triples de acuerdo a la ley.
- Control de faltas.
- Programación de vacaciones.
- Manejo de finiquitos y liquidaciones.
- IMSS y SAR.
- Factor de riesgo.
- Reportes de pensión alimenticia.
- Pagos AFORES e IMSS.
- Calculo de Infonavit.
- Generación en archivo la información del trabajador para el pago de nomina.
- Intercambio de información con FONACOT.
- Aplicación de fondo de ahorro y generación de reparto de utilidades.

### CATÁLOGOS DE CUENTAS BANCARIAS

- Manejo de diferentes cuentas bancarias.
- Control de cuentas y movimientos en moneda nacional y extranjera.

- Liquidez
- Apalancamiento
- Prueba del ácido
- Días de cartera
- Activos
- Pasivos
- Capital
- Rotación de inventarios
- Ventas
- Utilidades
- Gastos de operación

Monetaria. Ajustes.

**PROCESOS**

- Mes de ajuste
  - Balanza anual
  - Consolidación de empresas
  - Pólizas de cierre
  - Depreciaciones
  - Ajustes cambiarios
  - Creación de nuevos periodos
  - Traspaso de saldos
- Integración de pólizas de diferentes empresas.

- Cheques
- Manejo de varios conceptos en cheques
- Impresión de cheques
- Todo tipo de movimientos (depósitos, retiros, pagos, transferencias entre cuentas etc).
- Control de movimientos en transito.
- Agenda de depósitos y pagos programados.
- Manejo de inversiones de plazo fijo y acciones.
- Compra venta de acciones.

## DESARROLLO DEL MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS

La creación de un plan de negocios es necesaria para el inicio de una nueva aventura empresarial o corregir el que ya tenemos. Este plan representa una herramienta útil para la planeación y la implementación de actividades y sistemas que llevarán a la empresa a un buen funcionamiento.

Las actividades que realiza una empresa son numerosas y muy diversas, incluye desde la adquisición del producto o prestación de un servicio, hasta la distribución para hacer llegar el producto final o concluir el servicio; así que el plan de negocio sirve para no descuidar ninguno de estos aspectos y si es necesario implementarlos.

## IX. MARCO TEÓRICO

### CAPITULO 1. MODELOS DE PLAN DE NEGOCIOS.

En este capítulo se detallarán los conceptos básicos así como los componentes de un plan de negocio, analizando las teorías de varios autores para así poder realizar un plan de negocios que ayude a determinar y analizar la factibilidad de la creación de una empresa de servicios en implementar Sistemas Contables y Administrativos.

Cada día surgen nuevas empresas, muchas de las cuales desaparecen debido a diversas razones, algunas de estas son la mala planeación, la falta de conocimiento y EL NO USAR herramientas que las ayuden a aterrizar sus ideas y llevarlas a cabo; y es que actualmente ya no es suficiente con ser emprendedor y tener ganas de iniciar un negocio.

De acuerdo con García y Alcerreca (2000), es muy importante para todo emprendedor contar con una herramienta que le permita desarrollar, implementar y evaluar la factibilidad de implementar una idea para así disminuir el riesgo. Esta herramienta es un Plan de Negocio, la cual le ayudara a presentar de una manera tangible la idea.

#### 1.1. DEFINICIONES DEL PLAN DE NEGOCIOS Y OBJETIVO.

Existen muchas definiciones de un plan de negocio pero finalmente todos los autores coinciden en que un plan de negocios es un documento que permite conocer la información necesaria para analizar, evaluar un proyecto y ponerlo en marcha, así como para buscar financiamiento de los inversionistas.

Pérez-Sandi dice “Un plan de negocios es poder realizar sus actividades y cuantificarlas, a través de aspectos de administración, mercadotecnia, operaciones y finanzas, con metas identificadas que se convierten en objetivos” (2002, p.89).

El plan de negocios puede utilizarse tanto para la creación de una empresa como para una ya existente ya que éste permite analizar y evaluar las operaciones de la misma y así poder reorientarlas.

Según comenta Stutely el plan “Expone un método para llevar a cabo cierta actividad en cierto periodo en el futuro” y esto puede realizarse para cualquier actividad y en cualquier periodo de tiempo (2000, p.8).

Al respecto Watson y Wise (1997) proponen utilizar el plan de negocio como parte de un proceso continuo para tener un mayor control de lo que realiza en la empresa.

Hay muchas razones por las cuales es necesario realizar un plan de negocio, un ejemplo son las ocho razones de Gumpert para describir un plan de negocio (cf. Watson y Wise, 1997), las cuales son:

1. Convencerse a uno mismo de la idea antes de realizar un compromiso financiero y personal significativo.
2. Obtener un préstamo al banco.
3. Atraer Inversionistas potenciales.
4. Convencer a otras compañías con las cuales desee formar alianzas.
5. Explicar como funcionaria su empresa a las compañías con las cuales le gustaría establecer contratos a largo plazo.
6. Atraer empleados.
7. Ayudar a las funciones o a las adquisiciones.
8. Asistir a los directivos para establecer metas y planeación a largo plazo.

Para Stutely (2000) los principales objetivos del plan de negocio son:

1. La expresión formal de un proceso de planeación.
2. Una petición de financiamiento.
3. Un esquema para ser aprobado.
4. Una herramienta para la administración operativa.

Para el **Dr. Oscar Hugo Pedraza Rendón** (Instituto de Investigaciones Económicas y Empresariales de la Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo 2002) los propósitos básicos del plan de negocios son:

- Servir como una herramienta para que los empresarios cristalicen sus ideas, formulen estrategias y desarrollen e instrumenten sus planes.
- Servir como un medio para presentar el negocio ante inversionistas y futuros socios y para atraer inversión de capital.

**Un buen plan de negocios debe catalogarse con los siguientes tres objetivos:**

- **Eficaz:** Contiene todo aquello que un eventual inversor espera conocer.
- **Estructurado:** Esta estructurado de una forma simple y clara que permita seguirse fácilmente.
- **Comprensible:** Debe ser escrito con claridad, con vocabulario preciso y evitando jergas y conceptos muy técnicos. Las cifras y tablas serán simples y de fácil comprensión.

De modo que un buen plan de negocios toma en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Sirve para atraer a los inversionistas y trata de ser claro comunicando los valores, atributos y características especiales de su producto y/o servicio, las oportunidades únicas del mercado, potencial de crecimiento y de retorno del negocio, márgenes de ganancias y fortalezas del equipo gerencial.
- Es la primera aproximación del lector a usted, a su equipo y a su negocio. El plan refleja 100% de donde proviene. Se escribe de tal forma que diga únicamente lo que deba decir.
- Determina si el inversionista se interesa en el negocio.
- Se refiere a los beneficios ambientales y sociales del negocio como un aspecto secundario y no como el aspecto central del mismo. Con algunas excepciones, por lo general la comunidad de inversionista esta mas interesada en el merito financiero de su negocio.
- Inicia con una portada atractiva que contenga la información referente al negocio: nombre, dirección, localidad, teléfono y propietario.

## 1.2. ESTRUCTURAS DE UN PLAN DE NEGOCIOS.

Hay muchos autores que mencionan como debemos de redactar y estructurar el plan de negocios, y dan una guía para elaborarlo, sin embargo la mayoría de estos coinciden en que para elaborar un plan de negocios es necesario ser creativo y personalizarlo de acuerdo a las necesidades de cada empresa y a quien ira dirigido.

**También, debe ser un documento que atraiga la atención del lector y sea fácil de leer, debe de conciso y consta de dos partes fundamentalmente: una descripción del negocio y mercado, y la otra donde se tratan los aspectos financieros.**

Esto nos va a poder permitir conocer si es viable o no la empresa Implementación de Sistemas Contables y Administrativos (ISCA) y así poder usar este modelo para conocer también las empresas, razón por la que se hace mucho hincapié, de elaborar un plan de negocio, aunque la empresa ya exista, es importante que cuente con este plan de negocio ya que nos permitirá evaluar la empresa mas fácilmente.

Para M. Ollé y otros (1998), al crear una nueva empresa es necesario tomar en cuenta cuatro elementos importantes como son: el mercado, producto y/o servicio, las personas y los recursos.

Según Stutely (2000), es importante saber que se planea y por que se planea: menciona diez pasos para formular un exitoso plan de negocios los cuales se muestran a continuación:

**“Diez pasos para un exitoso plan estratégico de negocio”****El inicio: ¿Qué planea? ¿Por qué?**

1. Defina las actividades de su negocio.
2. Defina la situación actual de su negocio.
3. Defina las condiciones externas del mercado, la competencia que enfrenta y el posicionamiento de mercado.
4. Defina los Objetivos que lo animan.
5. Trace una estrategia para lograr los objetivos que lo animan.
6. Identifique los riesgos y las oportunidades.
7. Genere una estrategia para restringir los riesgos y explotar las oportunidades.
8. Depure las estrategias hasta transformarlas en planes de trabajo.
9. Proyecte los costos, los ingresos, el flujo de efectivo.
10. Finalice los planes.

**1.3. PLAN DE NEGOCIOS DE PÉREZ-SANDI (2002)**

El redactar un plan de negocio es como elaborar el currículum de la empresa ya que es como una referencia que entre otras cosas ayuda a conseguir inversiones, así como para convencerse de la idea de definir y examinar detalladamente todos los aspectos para crear la empresa.

**PLAN DE NEGOCIOS**

- Título y carátula
- Índice
- Resumen ejecutivo
- Mercado y competencia
- Productos y/o servicio
- Fabricación proyecciones financieras

**1.4. PLAN DE NEGOCIOS DE KUSHELL (2001)**

Para Kushell el plan de negocios es la validación de su idea, es una herramienta que ayuda a reducir la incertidumbre y saber si las cifras y análisis realizados tienen sentido.

También es una Guía para elaborar un plan de negocios para lo cual se deberán seguir los puntos que se muestran a continuación:

**EL PLAN DE NEGOCIOS**

- Resumen Ejecutivo
- Descripción del negocio
- Descripción del mercado
- Plan gerencial

- Plan de operaciones
- Plan de marketing y publicidad
- Ventas y distribución
- Aspectos financieros
- Anexos

### 1.5. PLAN DE NEGOCIO ESTÁNDAR DE WATSON Y WISE (1997).

En el plan de negocios cada sección es una descripción detallada o bien representa un panorama de la empresa. La organización del mismo depende del tipo de empresa y el orden de cada parte así como un desarrollo dependerá de la empresa.

#### PLAN DE NEGOCIOS ESTÁNDAR PROPUESTO POR LOS AUTORES

1. Título y carátula
2. Índice
3. Resumen ejecutivo
4. Descripción de la compañía
5. Mercadeo y competencia
6. Producto /servicio
7. Mercadotecnia ventas y promociones
8. Financiamiento
9. Apéndice

Además y en caso de no estar incluidos en los anteriores:

- Consideraciones legales
- Administración
- Plan operativo

### 1.6. PLAN DE NEGOCIO DE MONSERRAT OLLÉ Y OTROS (1998)

El plan de negocios puede ayudar a percibir la personalidad y la manera de hacer las cosas del emprendedor ya que se redacta en función de las características del mismo y del proyecto.

#### GUIÓN DEL PLAN DE EMPRESA PRESENTACIÓN DEL EMPRESARIO: (FORMACIÓN Y EXPERIENCIA PROFESIONAL)

1. Descripción del producto o servicio
  - a) Descripción del producto
  - b) Atributos respecto a otros productos que hay en el mercado.
  - c) Nivel tecnológico
  - d) Desarrollo de nuevos productos.

**2. Plan de marketing**

- a) Delimitación del negocio donde la empresa desea instalarse
- b) Análisis del mercado: Clientes y Competencia
- c) Política comercial:
  - Objetivo comercial y previsión de ventas
  - Políticas de precios, productos, distribución y comunicación.

**3. Plan de operaciones**

- a) **Localización de planta**
- b) **Descripción del plan de operaciones:**
  - Proceso de producción y nivel tecnológico
  - Recursos materiales y humanos necesarios.
  - Estrategias de operaciones y capacidades de producción
- c) **Gestión de las existencias**
  - Aprovechamiento
  - Almacenamiento

**4. Plan de Organización**

- a) Estructura organizativa de la empresa (tareas y características del personal)
- b) Formas de reclutamiento y tipos de contrataciones del personal
- c) Asesores Externos.

**5. Plan Económico Financiero**

- a) Cuenta de explotación provisional
- b) Plan de Tesorería Provisional
- c) Balance provisional
- d) Inversiones
- e) Fuentes de Financiamiento.

**6. Forma Jurídica**

- a) Forma jurídica de la empresa
- b) Protección Jurídica (propiedad industrial e intelectual)

**7. Conclusiones**

Valorar integral de todo el plan de empresa, señalando la coherencia entre los diferentes apartados.

**1.7. PLAN DE NEGOCIO PEGGY LAMBING Y CHARLES KUEHL (1998)**

El plan de negocios es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio. La diferencia entre un plan de negocios para una empresa ya existente y una que comienza, es que para la primera se expresa la situación actual y el sitio en que la empresa desea estar en un periodo de tres a cinco años, y lo que se requiere para alcanzar tales

metas; y para una empresa que inicia hay un mayor énfasis en los primeros años y menos en los futuros.

### **PLAN DE NEGOCIO PEGGY LAMBING Y CHARLES KUEHL**

- Resumen Ejecutivo
- Determinación de la misión
- Ambiente del negocio
- Plan de ventas
- Equipote administración
- Datos financieros
- Aspectos legales
- Requerimientos de seguros
- Otros factores clave
- Proveedores
- Riesgos
- Supuestos /Conclusiones

### **1.8. PLAN DE NEGOCIO DEL DR. OSCAR HUGO PEDRAZA RENDÓN (2002). EL MODELO MAS COMPLETO DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA Y QUE SE DESARROLLA EN ESTA TESIS.**

#### **1.- Portada**

#### **2.- Resumen Ejecutivo**

#### **3.- Descripción del negocio**

- 3.1.- Definición del negocio
- 3.2.- Misión y objetivo
- 3.3.- Antecedentes de la empresa
- 3.4.- Alianzas estratégicas y adquisición de patentes
- 3.5.- Fortalezas y debilidades del negocio
- 3.6.- Oportunidad para realizar el negocio
- 3.7.- Contexto e incertidumbre del negocio y riesgos

#### **4.- Portafolio de productos y servicios**

- 4.1.- Descripción del producto
- 4.2.- El valor distintivo con la competencia
- 4.3.- Evolución y ciclo de vida
- 4.4.- Estrategia del producto/servicio
- 4.5.- Posicionamiento del producto/servicio
- 4.6.- Análisis de la industria en la que se desarrolla el producto

#### **5.- El Mercado**

- 5.1.- Segmentación del mercado
- 5.2.- El conocimiento de la clientela del negocio

- 5.3.- Comportamiento del mercado y tamaño
- 5.4.- Estrategias de ventas
- 5.5.- Estrategias precios
- 5.6.- Estrategias de publicidad
- 5.7.- Estrategias de promoción
- 5.8.- Canales de distribución

## **6.- Análisis de la competencia**

- 6.1.- Identificación de los competidores
- 6.2.- Identificación de las estrategias de los competidores
- 6.3.- Determinación de los objetivos de la competencia
- 6.4.- Valoración de la fuerza y debilidad de la competencia
- 6.5.- Potencial de reacción de los competidores
- 6.6.- El gobierno como competidor

## **7.- Proceso y procedimientos de operación**

- 7.1.- Materiales y suministros
- 7.2.- Proceso y programa de producción
- 7.3.- La tecnología aplicada
- 7.4.- Similitudes y diferencias con la competencia
- 7.5.- Análisis de la localización y ventaja competitiva
- 7.6.- Análisis de la capacidad instalada
- 7.7.- Infraestructura disponible y uso de la misma
- 7.8.- Aspectos ambientales y regulatorios

## **8.- La organización y el personal estratégico**

- 8.1.- Aspectos generales de la organización
- 8.2.- Marco legal de la organización
- 8.3.- Personal estratégico para el negocio
- 8.4.- Plan de trabajo para el desarrollo del negocio

## **9.- Aspectos Económicos y Financieros**

- 9.1.- Determinación de la inversión inicial necesaria
- 9.2.- Financiamiento requerido
- 9.3.- Elaboración de los presupuestos
- 9.4.- Plan de tesorería
- 9.5.- Estados financieros proforma y flujos de efectivo
- 9.6.- Cálculo de la rentabilidad
- 9.7.- Análisis de sensibilidad
- 9.8.- Modelo Financiero

## **10.- Principales riesgos y estrategias de salida**

- 10.1.- Análisis de los riesgos existentes para el negocio
- 10.2.- Medidas para minimizar los riesgos
- 10.3.- Estrategias de salida

## **11.- Sistema de Seguimiento de la gestión**

11.1.- Económica y Financiera

11.2.- Ambiental y Social.

## **12.- Documentos de apoyo y anexos**

- Encuestas de mercado.
- Copias de Contratos Firmados.
- Cartas de Intención
- Copias de licencias y otros Documentos
- Documentos fiscales de los socios.
- Estados financieros auditados del negocio.
- Garantías crediticias.
- Otra Información relevante.

## **CAPITULO 2. MODELO DE PLAN DE NEGOCIOS PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA (Oscar Hugo Pedraza Rendón). (2002)**

### **2.1. PORTADA.**

Primera página impresa, en la cual figura el nombre del negocio, el nombre del dueño y el lugar y año de impresión.

### **2.2. RESUMEN EJECUTIVO.**

Es la introducción al documento, debe ser lo suficiente mente explicativo para ofrecer un panorama general del plan. Ya que muchas de las veces es la única parte del documento que los inversionistas llegan a leer. Es muy común que de acuerdo con la calidad del resumen, los inversionistas decidirán realizar un análisis mas profundo del negocio o descartarlo definitivamente. (Oscar Hugo Pedraza Rendón (2002).

- Breve descripción del negocio y declaración del propósito.
- El producto o servicio
- Fortalezas y oportunidades de la empresa
- Oportunidades de mercado
- Formación y experiencia del equipo gerencial.
- Logros alcanzados
- Necesidades de capital y atractivo financiero
- Estado actual de negocio
- Aspectos crítico operativos otra información pertinente.

### **2.3. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.**

Para tener una buena idea de la situación general del negocio, es necesario hacer una reseña detallada del mismo que exponga los aspectos distintivos de la empresa y de cómo atraerán a los clientes. Se precisa destacar los aspectos especiales que se cree que atraerán los clientes y explicar la razón del atractivo de dichos aspectos. La descripción del negocio identifica claramente las metas y los objetivos y manifiesta por qué se desea tener una empresa.

#### **2.3.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.**

Se trata de precisar el negocio sobre la base de los clientes que se planea atender y el tipo de bienes y servicios que se pretende ofrecer.

### **2.3.2. MISIÓN Y OBJETIVOS.**

La misión es el enunciado que hace el empresario de lo que va a hacer y para quien lo va a hacer. Por lo general, la declaración de la misión determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos. Es decir, expone las intenciones que tiene la organización de determinar una posición empresarial, porque una misión bien planteada prepara al negocio para el futuro al establecer su dirección a largo plazo (Thompson, 1998, p.4).

Un objetivo bien definido tiene varias características: específico en cuanto al tiempo, cuantitativo, flexible, entendible, realista y consistente. Por otra parte, el nivel adecuado para cada objetivo depende principalmente de los siguientes factores: estándares de la industria, potencial de mercado, acceso a capital, tipo de negocio, fuerzas y debilidades del negocio, naturaleza y tamaño de la competencia, características del dueño del negocio, estructura del financiamiento, estructura de costos, y las posibles tendencias de la economía y de la industria (Martín, 1992, p.29).

### **2.3.3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA O DEL PROYECTO.**

En el caso de la propuesta para un negocio nuevo, es suficiente un breve resumen del progreso del proyecto desde que se originó la idea hasta que ésta ha evolucionado y estructurado en el Plan de Negocios, resaltando el tiempo que se ha necesitado para madurar la idea hasta la versión final.

### **2.3.4. ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y ADQUISICIÓN DE PATENTES.**

Se explica cuántas tiene, de qué tipo y con quién, cuál es el grado de desarrollo de las mismas y qué ventajas y desventajas le brindan esas relaciones con otra (s) empresa(s) y qué tipos de objetivos tienen, por ejemplo: mejorar la utilización de los recursos, alcanzar economías de escala, mejorar el aprovechamiento de las redes de distribución y abaratar la mano de obra, o bien para desarrollar un proyecto conjunto.

Por otra parte, si ha adquirido una patente se exponen las características de la misma y las condiciones en las que fue comprada.

### **2.3.5. FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL NEGOCIO.**

Aquí se identifican los puntos fuertes y débiles del negocio. Un punto fuerte es algo que una compañía puede hacer bien o una característica que le brinda una capacidad o habilidad importante, que ubique al negocio en el mercado en una posición favorable. Por el contrario, un punto débil es una condición que coloca al negocio en una posición desfavorable en el mercado y puede ser algo que le

falta o hace mal en comparación con otros negocios y por lo tanto, el negocio es menos competitivo.

### 2.3.6. OPORTUNIDAD PARA REALIZAR EL NEGOCIO.

Las personas compran bienes o servicios para satisfacer una necesidad o un deseo. Detectar esas necesidades y deseos se convierten en oportunidades de negocios y el empresario busca la forma más conveniente para satisfacerlos. La oportunidad en el mercado es un factor importante para la implementación de la estrategia global del negocio.

### 2.3.7. CONTEXTO E INCERTIDUMBRE DEL NEGOCIO Y RIESGOS.

El ambiente externo del negocio es incierto e impone amenazas a su funcionamiento y existe el riesgo de que cambien sus escenarios debido a que las amenazas pueden aparecer del surgimiento de tecnología más barata, de la introducción de nuevos y mejores productos al mercado, de la entrada de competidores foráneos con menores costos, incremento en las ventas de productos sustitutos, crecimiento más lento del mercado, variaciones desfavorables en los tipos de cambio y en las políticas comerciales de gobiernos extranjeros, requisitos reglamentarios de costo elevado, vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial, creciente poder de negociación de clientes o proveedores, modificación en las necesidades y los gustos de los consumidores y cambios demográficos desfavorables (Thompson, 1998, pp. 100-101).

El análisis SWOT es una herramienta de fácil uso para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de la compañía. Sus siglas significan: S, *strengths* (fortalezas), W, *weaknesses* (debilidades), O, *opportunities* (oportunidades) y T, *threats* (amenazas). La traducción al español reconoce a esta herramienta como FODA y busca contraponer una perspectiva externa (el entorno de la empresa) y una perspectiva interna (situación de la empresa). La perspectiva externa hace referencia a las amenazas y oportunidades, mientras que la perspectiva interna a las fortalezas y debilidades.

Las Fortalezas son aquellos aspectos positivos de la organización de la empresa que generan ventajas competitivas. Se deben analizar desde dos dimensiones: la ventaja que representan con relación a los competidores y la facilidad con que podría ser copiado por ellos.

Las Debilidades de la empresa son los atributos criticables de la organización de la empresa, es decir, las características negativas que le ocasionan desventajas frente a sus competidores y son materia pendiente de mejoramiento. Su análisis debe seguir dos dimensiones, las desventajas que representan con relación a los principales competidores y la facilidad con la que se podrían fortalecer estas debilidades.

## 2.4.- PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y / O SERVICIOS

Los dueños de negocios exitosos conocen o por lo menos tienen una idea de lo que sus clientes desean o esperan de ellos. Este tipo de anticipación puede ser útil para satisfacer las necesidades de los consumidores y desarrollar su lealtad al producto. Sin duda alguna es una buena estrategia para incrementar su competitividad en el mercado. Por lo tanto, en esta parte se describe lo que se va a vender y cómo el producto o servicio beneficiará a los clientes.

### 2.4.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y / O SERVICIO.

Implica hacer una reseña del producto y/o servicio e identificar sus bondades para el consumidor y las características que lo hacen competitivo o innovador en el mercado. Se requiere incluir una descripción detallada y la denominación del producto y/o servicio, donde se describa el ciclo de vida del mismo, es importante señalar el valor agregado que se le da al producto y las ventajas con que cuenta para producirlo.

1. **Beneficio esencial.** Es el beneficio fundamental que el consumidor compra.
2. **Producto genérico.** Es una versión básica del producto.
3. **Producto esperado.** Es un producto con un conjunto de atributos y condiciones que espera el comprador normal y con el que está de acuerdo al comprar el producto.
4. **Producto agregado.** Es un producto que incluye servicios y beneficios adicionales que distinguen la oferta de la empresa de la oferta de la competencia.
5. **Producto potencial.** Es un producto con todos los agregados y transformaciones que portará el mismo en el futuro.

**También se pueden clasificar los productos en tres grupos:**

- **Bienes no duraderos.** Son bienes tangibles que por lo general se consumen en una sola vez o en unas cuantas veces.
- **Bienes duraderos.** Son productos tangibles que comúnmente resisten mucho uso.
- **Servicios.** Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta.

Se puede decir que, un servicio es todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado propiedad alguna. Su producción puede o no vincularse a un producto físico (Kotler, 1993, p. 511).

## 2.4.2. EL VALOR DISTINTIVO CON LA COMPETENCIA.

El valor distintivo del producto determina de qué manera una empresa puede diferenciar su oferta de la competencia y para tener éxito, se persigue diferenciarse de los demás actores que ya se encuentran en el mercado. El agregar valor a los productos y servicios que ya se ofrecen puede hacerse entre otras cosas, mejorando la calidad del bien o servicio, ofrecer un precio más bajo o proporcionar beneficios extras.

Existen distintos criterios para diferenciar el producto. Entre los más frecuentes destacan los propuestos por Kotler (1993, pp. 330-337) quien propone los siguientes:

**Características.** Son los elementos que complementan el funcionamiento básico del producto. Una de las formas más eficaces de competir es ser el primero en introducir nuevos y valiosos elementos de diferenciación.

**Funcionalidad.** Se refiere a los niveles de operación de las características primarias del producto. Por lo general quienes compran productos costosos comparan las características de funcionalidad de las diferentes marcas y pagan más por un mejor funcionamiento siempre que el aumento de precio no exceda el valor percibido más alto. Cumplimiento de las especificaciones. Es el grado en que el diseño y las características de operación de un producto se acercan a la norma deseada.

**Durabilidad.** Es la medida del tiempo que se espera funcione el producto.

**Seguridad de uso.** Es el grado de probabilidad de que un producto funcione bien o sin fallas en un periodo determinado.

**Reparabilidad.** Es la medida de la facilidad con que se repara un producto cuando funciona malo se descompone.

**Sello distintivo.** Es la manera en que el comprador aprecia el producto y cómo se siente con él.

**El diseño, elemento integrador.** Desde el punto de vista del cliente, un producto bien diseñado, debe tener un aspecto agradable, debe ser fácil abrirlo, instalarlo, aprender a usarlo, usarlo, repararlo y desecharlo. Un buen diseño sirve para captar la atención, mejorar la funcionalidad, disminuir los costos y comunicar el valor del producto al mercado deseado.

En una compañía regularmente se tienen servicios asociados al producto, que muchas veces son valiosos elementos de competitividad, entre ellos se pueden distinguir:

**Entrega.** Comprende la manera en que el cliente recibe el producto e incluye la rapidez, el esmero y la atención con que se hace el envío.

**Instalación.** Comprende el trabajo que se debe efectuar para que un producto funcione en determinado lugar.

**Capacitación del cliente.** Implica capacitar a los empleados del comprador para que utilicen adecuada y eficazmente el equipo adquirido.

**Servicio de asesoría.** Comprende los datos, la información y la publicidad que el vendedor ofrece gratis o por un precio.

**Servicio de reparaciones.** Se refiere a la calidad del servicio de compostura del producto que el negocio ofrece a sus clientes.

**Servicios varios.** Comprende muchas otras maneras de agregar valor mediante servicios diferenciados.

También se puede hablar de la diferenciación del personal, pues las empresas pueden ganar una importante ventaja competitiva si contratan mejor personal que la competencia y lo capacitan más. Las características del personal bien capacitado son: competencia, cortesía, credibilidad, responsabilidad, simpatía y buena comunicación. Finalmente, los consumidores son capaces de notar alguna diferencia en la empresa o en la imagen de la marca, por lo que es importante que la imagen del negocio contenga un mensaje que establezca el posicionamiento del producto y su principal cualidad.

### 2.4.3. EVOLUCIÓN Y CICLO DE VIDA.

El cambio en las condiciones económicas y los cambios que hacen los competidores en sus productos, aunado a las nuevas etapas de interés y necesidades del comprador, hacen evidente el concepto del ciclo de vida del producto.

Ciclo de vida del producto: se dice en el ambiente de marketing que todo producto pasa al menos por cuatro etapas claramente diferenciadas.

**La primera de lanzamiento o introducción,** donde se intenta incorporar un nuevo producto al mercado y se hacen todos los esfuerzos de marketing, publicidad y promoción para dar los a conocer en su lanzamiento.

**La segunda, que es de crecimiento y desarrollo del producto,** donde se va afianzando la marca y el conocimiento del mismo en las mentes de los consumidores.

**La tercera etapa o madurez del mismo,** donde ya es lo suficientemente conocido en el mercado a tal punto que ya no crece, sino que se produce una cierta quietud en su penetración y venta en el mercado.

**La Cuarta etapa o fase de declinación,** donde el producto entra en franca decadencia y si no se recicla puede desaparecer (Kotler, 1993, pp. 392-397).

#### 2.4.4. ESTRATEGIA DEL PRODUCTO/SERVICIO.

Si se identifica la etapa en la que se encuentra un producto o a la cual puede dirigirse, las empresas pueden formular mejor sus planes de mercadotecnia. Por lo tanto las estrategias de producto se indican en cada una de las etapas del ciclo de vida de éste (Kotler, 1993, pp. 397-409).

**1. Estrategias de producto para la etapa de introducción.** Las estrategias para la etapa del lanzamiento del producto son:

**a) Estrategia de espumación rápida.** Se lanza el producto nuevo a un precio elevado con el propósito de recobrar el beneficio bruto de cada unidad. Al mismo tiempo se gastará mucho en promoción con la finalidad de convencer al mercado sobre los beneficios y excelencias del producto, no importando su alto precio. La promoción facilitará o acelerará la penetración del producto en el mercado; esta estrategia se explica con las siguientes suposiciones:

- Una gran parte del mercado potencial no conoce el producto.
- Los que se enteran de que ya existe y están impacientes por comprarlo lo hacen al precio establecido.
- La firma tendrá que hacer frente a una competencia potencial y necesita crear la preferencia de marca.

**b) Estrategia de espumación lenta.** Radica en lanzar el producto a un precio elevado y con escasa promoción. El propósito es recuperar la mayor cantidad de beneficios por unidad, y por otra parte, mantener bajos los gastos de mercadotecnia; de esta manera se espera percibir más utilidades. Esta estrategia se explica con base en los siguientes puntos:

- El tamaño del mercado es limitado.
- La mayor parte del mercado tiene conciencia del producto.
- Los compradores están dispuestos a pagar un precio elevado.
- Cuando la competencia potencial no es inmediata.

**c) Estrategia de penetración rápida.** Consiste en la introducción del producto a un precio bajo con grandes gastos de promoción. De esta manera, se pretende una penetración más rápida y con mayor participación en el mercado. Esta estrategia tiene sentido cuando:

El mercado es grande.

- El mercado no tiene conciencia del producto.
- La mayoría de los compradores son sensibles al precio.
- Existe una competencia potencial fuerte.
- Cuando los costos unitarios de la empresa bajan con la escala de producción y con las economías de escala.

**d) Estrategia de penetración lenta.** Reside en el lanzamiento del producto a precio bajo con bajos gastos de promoción. El consumidor acepta el producto por su bajo precio y la empresa mantiene bajos los gastos de promoción para

obtener más utilidades. Para que esta estrategia tenga significado se requiere que:

- El mercado sea grande.
- El mercado tenga elevada conciencia del producto.
- El mercado sea sensible al precio.
- Que exista alguna competencia potencial.

**2. Estrategias en la etapa de crecimiento.** Durante esta etapa se intenta sostener el índice de crecimiento del mercado y se logra mediante las siguientes medidas:

- a) Mejorar la calidad del producto e incorporar nuevos valores.
- b) Estudiar y buscar verdaderamente nuevos sectores del mercado.
- c) Encontrar nuevos canales de distribución posibles (con objeto de que el producto tenga una mayor exposición).
- d) Modificar la publicidad destinada a generar mayor conocimiento del producto e incremento en las compras.
- e) Determinar cuándo es adecuado modificar los precios para atraer a los consumidores sensibles a éstos. Sin embargo, esto acarreará más costos en las mejoras promocionales y distribución alcanzando una posición predominante, pero perdiendo a cambio el máximo de beneficios.

**3. Estrategia de la etapa de madurez.** En esta etapa existen tres estrategias básicas:

a) **Modificación del mercado.** Se refiere al hecho de buscar y estudiar oportunidades para localizar nuevos compradores; también se buscan nuevas formas para estimular el uso del producto, o bien se renueva la marca para lograr mayores ventas. Esta estrategia requiere primeramente de estudios sobre los nuevos mercados y sectores del mercado que desconozcan el producto.

b) **Modificación del producto.** A esta etapa se le llama también "relanzamiento del producto", y se trata de combinar las características del producto para atraer nuevos usuarios y para aumentar las compras por parte de los consumidores. Las estrategias más frecuentes incluyen: la superación de la calidad, la superación y/o mejoramiento de las características y la superación del estilo.

c) **Modificación de la mezcla de la mercadotecnia.** Esta estrategia se refiere a modificar las estrategias de precios, distribución y promoción y dar una nueva combinación que permita hacer resurgir el producto.

**4. Estrategias de la etapa de declinación.** Las estrategias de mercado en esta etapa de declinación de las ventas son:

a) **Estrategia de continuación.** Se sigue con los mismos sectores del mercado, canales, precios, promoción, etcétera.

b) **Estrategia de concentración.** La empresa concentra sus recursos exclusivamente en los mercados y canales más fuertes, desistiendo en los demás.

c) **Estrategia de aprovechamiento.** Se aprovecha hasta el último momento la imagen y la marca de la empresa modificando o adicionando algo nuevo al producto; también se aprovecha la lealtad de los clientes al reducir los gastos promocionales y de publicidad que de otra manera serían indispensables.

#### 2.4.5. POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO/SERVICIO.

En esta sección, se analiza cuidadosamente cuál es la posición del producto en el mercado, en el entendido de que el posicionamiento se refiere a la ubicación del producto / servicio en la mente de los consumidores, para que sea percibida por éstos. El logro mayor del posicionamiento de un producto/servicio es que se transforme en un genérico es decir, que se use su nombre no sólo como marca sino también aludiendo al grupo de productos o servicios, por ejemplo, si uno piensa en gaseosa inmediatamente le viene a la mente Coca-Cola, si piensa en afeitada le surge Gillette, y así sucesivamente con otros productos y servicios. Este concepto fue ampliamente desarrollado por Al Ries y Jack Trout quienes dicen lo siguiente: "Es un nuevo enfoque de la comunicación de productos y servicios. No se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, cómo se ubica el producto en la mente de éstos. Las guerras del marketing no se libran en las góndolas sino en las mentes de nuestros clientes. El posicionamiento de un producto, es lo primero que viene a la mente cuando se trata de resolver el problema de cómo lograr ser escuchado en una sociedad sobre comunicada. Es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente del consumidor. La mejor manera de penetrar en la mente del cliente es ser el primero en llegar. Lo que importa no es ser el mejor sino el primero, el líder" (Ries y Trout, 1982, p. 122).

En términos generales una estrategia de marketing para lograr un posicionamiento de mercado puede agruparse dentro de **las cuatro "P"**: producto, precio, promoción y plaza. A estos conceptos es posible adicionar una quinta P que está relacionada con el servicio que proporciona el proveedor al cliente y se convierte en una verdadera fuerza que crea una relación de valor con el cliente (Torres, 2001, p.84).

- **Producto:** ha de satisfacer las necesidades del consumidor.
- **Precio:** lo que se ofrece a cambio del producto.
- **Promoción:** forma de dar a conocer el producto.
- **Plaza o distribución:** la forma en que el producto llega al consumidor.
- **Posventa:** consiste en una serie de servicios proporcionados después de la venta.

## 2.4.6. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA EN LA QUE SE DESARROLLA EL PRODUCTO.

El propósito de analizar la situación de la industria es determinar las características del medio externo del negocio que afectarán más directamente sus actividades. Las industrias cambian enormemente en sus características económicas, situaciones competitivas y perspectivas futuras.

## 2.5. EL MERCADO.

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o un deseo específico y que podrían estar dispuestos a realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo. Los economistas utilizan el término mercado para referirse al conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto específico o una clase de producto. El proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través del intercambio de productos de valor con otros se llama mercadotecnia.

### 2.5.1. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y MERCADO META.

El estudio analítico de la demanda representa una parte vital del plan, la información debe ser general y se debe desglosar hasta enfocarse en el grupo específico de demanda o nicho de mercado, identificando las necesidades generales como: indicadores económicos, datos geográficos y culturales y posteriormente datos más específicos referentes al dinero del que disponen para gastar, gustos, cultura, hábitos, localización demográfica, tendencias de consumo, entre otros (Kotler, 1993, pp. 295-317).

Es decir, se acotarán a partir de un mercado inicial los posibles segmentos del mismo para después identificar el que interesa para analizado en detalle y determinar las posibilidades de crecimiento. Algunos consejos prácticos para hacer las estimaciones son los siguientes:

- Partir de una base sólida utilizando cifras fácilmente verificables.
- Seguir un camino lógico y que quede claro.
- Comparar las fuentes de información.
- Ser creativo: si un valor es desconocido, buscar un sustituto que se relacione con el que falta.
- Comprobar si el resultado es coherente y tiene sentido.

Identificar los segmentos de mercado es importante para agrupar clientes potenciales y definir criterios consistentes en cuanto al diseño del producto, el precio, la publicidad y la distribución y es, por tanto, el paso previo para diseñar la estrategia de marketing que se adecuará a cada segmento.

### 2.5.2. EL CONOCIMIENTO DE LA CLIENTELA DEL NEGOCIO.

Una vez definido el segmento de mercado o área de influencia del negocio se identifican los patrones de conducta o de comportamiento de los clientes potenciales que son los que conformarán la demanda. Se pretende elaborar un perfil del consumidor que proporcione el conocimiento de sus principales características:

- Su número y dispersión geográfica.
- Sus hábitos de consumo.
- Sus gustos y preferencias.
- Tasas de consumo y periodos en que se realizan.
- Factores culturales: cultura, sub cultura, clase social.
- Factores sociales: grupos de referencia, familia, papeles y estatus.
- Factores personales: edad y etapa del ciclo de vida, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad y autoconcepto.
- Factores psicológicos: motivación, percepción, aprendizaje, creencias y actitudes.
- Su opinión respecto a los actuales proveedores.

### 2.5.3. COMPORTAMIENTO DEL MERCADO Y TAMAÑO.

En la evaluación de las oportunidades de mercado, el primer paso es calcular la demanda total del mercado. La demanda del mercado para un producto es el volumen total que adquiriría un grupo de clientes, en un área geográfica definida en un periodo determinado. En particular lo que interesa es la demanda de la empresa y su grado de participación en el mercado.

La demanda de mercado depende de diferentes condiciones establecidas por los actores del mercado, por eso se habla de la función de la demanda o función de la respuesta del mercado a cada uno de los determinantes del mismo (precio, precio de productos sustitutos, ingresos, gustos y preferencias, hábitos de consumo, gastos de mercadotecnia, etcétera). Por lo tanto el comportamiento de la demanda no permanece constante, lo que hace necesario analizar las causas por las que en el pasado se tuvo el comportamiento de la demanda registrada y en el presente, investigar cuáles han sido los cambios que originan la demanda actual y finalmente, determinar las tendencias de esos cambios y los probables de ocurrencia en un mercado futuro.

### 2.5.4. ESTRATEGIAS DE VENTAS.

Se puede decir que hay un esquema básico para llevar adelante una venta, pero éste varía mucho según el lugar, el tipo de producto o servicio, la cultura del comprador, la estacionalidad, el tiempo, la cultura empresarial, el tamaño de la venta, entre otros factores. A pesar de ello es posible asegurar que hay algunos pasos que se deberían efectuar siempre que se quiera tener cierto éxito. La venta comprende un proceso de siete pasos: prospecto y calificación,

preacercamiento, acercamiento, presentación y demostración, manejo de objeciones, cierre y seguimiento. Otro aspecto importante es la negociación, que se puede definir como el arte de llegar a condiciones de transacción que satisfagan a ambas partes. Es en esta parte en donde el negocio diseña las estrategias de venta adecuadas con los objetivos de la empresa y del comprador, entre las más importantes se tienen:

Determinación del periodo de cobro de las facturas por venta de productos.

Consiste en determinar una política de cobro a 15,30 Y 60 días, lo que implica que la empresa no dispondrá de efectivo durante ese tiempo.

### **2.5.5. ESTRATEGIAS DE PRECIOS.**

Cuando una empresa tiene que determinar el precio de un producto por primera vez, se encuentra ante un problema, puesto que es necesario decidir dónde posicionar su producto con relación a la calidad y el precio.

El negocio requiere considerar muchos factores para establecer su política de fijación de precios. Un procedimiento de seis pasos puede auxiliar en esta difícil tarea:

- a) **Selección del objetivo de la fijación del precio.**
- b) **Determinación de la demanda.**
- c) **Métodos de estimación de la fluctuación de la demanda.**
- d) **Estimación de los costos.**
- e) **Análisis de precios y ofertas de la competencia.**
- f) **Selección del método para fijar el precio.**

Algunos factores adicionales en la selección del precio final que deben de tomarse en cuenta en dicha fijación de precios:

- Los precios psicológicos.
- La influencia de otros elementos de la mezcla de mercadotecnia.
- Las políticas de la empresa en la fijación del precio.
- La repercusión del precio en otras partes.
- Los precios geográficos.
- Descuentos y bonificaciones sobre precio
- Precios promocionales.
- Precios discriminatorios.
- Precios de la mezcla de productos.

### **2.5.6. ESTRATEGIAS DE PUBLICIDAD.**

La publicidad se puede definir como cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador

identificado. La publicidad tiene variados fines: creación de una imagen corporativa del negocio, creación de una marca en particular a largo plazo, difusión de la información sobre una venta, un servicio o algún acontecimiento, anuncio de una venta especial o apoyo a alguna causa específica. Básicamente la publicidad es una forma de costo-eficacia para difundir mensajes.

El primer paso en el desarrollo de un programa de publicidad, es fijar sus objetivos que pueden estar relacionados con la fijación del mercado meta, el posicionamiento del producto en el mercado y con la mezcla de la mercadotecnia. Una meta de la publicidad es una función específica de la comunicación y un determinado nivel de logro por alcanzar con una audiencia específica en un periodo determinado.

### 2.5.7. ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.

La promoción de las ventas consiste en la compilación de diversas herramientas de incentivo, casi siempre a corto plazo, diseñadas para estimular al comprador más rápido y / o que adquiera una mayor cantidad de productos/servicios. Mientras que la publicidad ofrece una razón para comprar, la promoción de las ventas ofrece un incentivo y entre las herramientas que utiliza se encuentran las siguientes:

- **Promoción del consumo:** muestras, cupones, ofertas de descuentos en efectivo, precios de descuento, primas, premios, recompensas, garantías, demostraciones y concursos.
- **Promoción comercial:** descuentos por compras, mercancías sin costo, bonificaciones por comercialización, fondos para promoción, competencia de ventas entre distribuidores.
- **Promoción de la fuerza de ventas:** bonos, concursos, competencia de ventas.

### 2.5.8. CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Las decisiones acerca de la distribución incluyen todas las actividades que mueven el producto hacia el último consumidor. Una vez que el negocio ha seleccionado un canal de comercialización, es conveniente quedarse con él durante un periodo considerable debido a que afectará a los otros elementos de la mercadotecnia y a la vez se verá afectado por ellos.

Se utiliza a los intermediarios cuando son capaces de desempeñar las funciones del canal con mayor eficiencia que el fabricante. Las funciones y los flujos más importantes del canal son: promoción, negociación, pedido, financiamiento, aceptación del riesgo, la posesión física, el pago y la titularidad.

## 2.6. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Para crear una estrategia de mercadotecnia efectiva, el negocio tomará en consideración a sus competidores y a sus clientes actuales y potenciales. Esto es necesario porque las ventas pueden conseguirse ganando los clientes de los competidores. La empresa debe comparar constantemente sus productos, precios, canales de distribución y promoción con los de sus competidores más cercanos, con la finalidad de identificar las áreas de ventaja y desventaja competitiva. Así, puede atacar más vigorosamente a sus competidores o prepararse y defenderse eficazmente contra sus ataques. Son cinco aspectos que el negocio necesita conocer acerca de este tema: identificar a sus competidores, identificar las estrategias de los competidores, determinar los objetivos de la competencia, valorar la fuerza y la debilidad de la competencia y el potencial de reacción de los competidores (Kotler, 1993, pp. 247-262).

### 2.6.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS COMPETIDORES.

Se emplean los puntos de vista industrial y del mercado, para identificar a los competidores del negocio.

**a) Concepto industria de la competencia.** Otra definición de la industria dice que es un grupo de empresas que ofrecen un producto o tipo de productos que son sustitutos cercanos uno de otro. Según los economistas, los sustitutos cercanos son productos con una alta elasticidad cruzada de la demanda. Entonces, los competidores son aquellos negocios que fabrican productos con una alta elasticidad cruzada de la demanda.

**b) Concepto mercado de la competencia.** El punto de vista a considerar aquí, es el de identificar a las empresas que satisfacen la misma necesidad del cliente o sirven al mismo grupo de clientes. Este concepto hace que el negocio visualice a un conjunto más amplio de competidores reales y potenciales y estimule más la planeación estratégica de mercadotecnia a largo plazo.

### 2.6.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES.

Los más cercanos competidores del negocio son aquéllos que persiguen el mismo segmento del mercado y utilizan la misma estrategia. La identificación de grupos estratégicos de empresas proporciona información como la de las barreras a la entrada a un determinado grupo estratégico y la rivalidad entre dichos grupos. Otra indagación incluye: el grado de desarrollo tecnológico, campo de acción geográfico, métodos de producción, etcétera. Cualquier negocio necesita investigar a sus competidores acerca de:

- La calidad del producto, sus características.
- Los servicios que proporciona al cliente.
- Su política de precios.

- Cobertura de mercado.
- Su estrategia de ventas.
- Sus programas de publicidad y promoción de ventas.
- Investigación y desarrollo.
- Nivel de producción.
- Adquisiciones y nuevas inversiones.
- Fianzas y rendimientos.
- Otra referencia importante.

### 2.6.3. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA COMPETENCIA.

Los objetivos del competidor están formados por muchas cosas, incluyendo su tamaño, historia, administración actual y economía. El negocio requiere conocer los objetivos de competencia para anticiparse a sus movimientos y reacciones. Estar al corriente de la importancia que la competencia le da a la rentabilidad actual, la participación del mercado y su crecimiento, al flujo de caja y la posición que ocupa en el mercado, permite saber si el competidor está satisfecho con sus resultados y como podría reaccionar ante diversos ataques competitivos. También se debe vigilar acerca de los planes de desarrollo y expansión de los competidores.

### 2.6.4. VALORACIÓN DE LA FUERZA Y DEBILIDAD DE LA COMPETENCIA.

La capacidad y recursos de la competencia permiten o dificultan la implementación de sus estrategias. El negocio precisa identificar la fuerza y la vulnerabilidad de cada competidor a través de la recolección de la siguiente información (Kotler, 1993, pp. 256-259):

- Ventas de cada competidor.
- Participación del mercado.
- Margen de utilidades.
- Rendimiento sobre la inversión.
- Flujo de caja.
- Nuevas inversiones.
- Utilización de la capacidad instalada.

La fuerza y la debilidad financiera de la competencia se puede conocer por medio de las siguientes relaciones: de liquidez, del rendimiento por acción y estructura del capital, rentabilidad, movimiento de activos y seguridad de las acciones comunes. La investigación de las empresas para reunir la información de los competidores se puede generalizar en cuatro categorías (Kotler, 1993, p. 261).

- Obtención de la información del personal reclutado y de empleados de los competidores. Entrevistas de trabajo o conversaciones con empleados de los competidores.

- Obtención de información de personas que hacen negocios con la competencia.
- Obtención de información de material publicado y de documentos públicos.
- Obtención de información mediante la observación de los competidores o el análisis de la evidencia física. Compra de productos y desechos de la competencia.

### 2.6.5. POTENCIAL DE REACCIÓN DE LOS COMPETIDORES.

Cada competidor tiene una determinada filosofía para realizar sus negocios, una determinada cultura interna y ciertas creencias que seguir. La comprensión de estas mentalidades servirá para anticipar las posibles reacciones del competidor ante los movimientos del negocio tales como: la reducción del precio, actividades de promoción o la introducción de un nuevo producto. Algunos perfiles de reacciones más comunes que se han encontrado entre los competidores se indican a continuación:

- **El competidor rezagado.** Es el competidor que no reacciona con rapidez o energía ante un movimiento de la competencia.
- **El competidor selectivo.** Es el competidor que reacciona sólo ante un cierto tipo de ataque y no lo hace ante otros.
- **El competidor tigre.** Es el competidor que reacciona con rapidez y energía ante cualquier ataque.
- **El competidor casual.** Algunos competidores no tienen un patrón de reacción predecible.

### 2.6.6. EL GOBIERNO COMO COMPETIDOR.

Cuando el gobierno dispone de empresas manufactureras se convierte en un competidor y hay que tratarlo como tal, pero cuando a través de sus legislaciones y normatividades como gobierno favorece o desfavorece las actividades de una organización, su influencia en el mercado aparece como una limitación o apoyo a ciertos competidores.

### 2.7. PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN.

Las decisiones de producción incluyen los procesos con los que se manufacturan los productos y se ofrecen los servicios a los clientes. Estas decisiones juegan el papel principal en la estrategia general del negocio, porque las alternativas de producción seleccionadas afectan: la calidad del producto, el flujo de caja, el control, los costos y la continuidad de las ventas.

### 2.7.1. MATERIALES Y SUMINISTROS.

Los materiales y suministros están formados por los inventarios de materias primas y los suministros que se utilizan en el proceso de producción durante el periodo que se esté analizando. Es común clasificar a los materiales y suministros en grupos homogéneos a fin de facilitar la captura de la información, sobre todo cuando se trata de piezas pequeñas, cada clase de insumos se asocia a un costo promedio representativo para ser usado tanto en los sistemas contables como para ser incluido en algunos modelos de medición de la productividad.

El hecho de que en una fábrica se manejen diferentes materias primas y suministros, implica la existencia de cierto control en su manejo y el control de inventarios da solución a los problemas de cuándo y cuánto ordenar, lo que asegura que se disponga de los bienes y material suficiente, identificando el exceso de productos y su periodo de rotación, brindando la información suficiente para que la administración verifique los costos. Un efectivo sistema de control de inventarios considera lo siguiente (Sumanth, 1997, pp. 371-372):

- Los pronósticos de la demanda y los errores del mismo.
- La selección de los modelos de inventario.
- La medición de los costos de inventario.
- Los métodos para registrar y llevar las cuentas de los productos.
- Los métodos para recibir, manejar, almacenar y dar salida a los productos.
- Los procedimientos de información para comunicar excepciones.

El grado de complejidad del sistema de inventarios depende de la complejidad del sistema productivo de que se trate, asociado con la primordial reducción de los costos. Los principales sistemas de inventarios son: el perpetuo, de dos depósitos, el periódico, el de reabastecimiento opcional y el de requerimiento de materiales. En las empresas que tienen una producción compleja por la cantidad de materiales que utilizan para su fabricación, es común que se emplee la Planeación de Requerimientos de los Materiales (MRP) que es una herramienta de planeación y programación que evita faltantes y sobrantes de materiales, al predecirlos. Su finalidad es minimizar los costos de inventario y reducir los tiempos de espera. Su función de procesamiento inicial es trabajar de atrás para adelante a partir de las cantidades planeadas y de las fechas de terminación para los productos finales.

## 2.7.2.- PROCESO Y PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

Con independencia de si se va a producir o comprar será necesario conocer y aportar alguna información sobre el proceso de producción o de prestación del servicio requerido. En este apartado se hará referencia al proceso de elaboración del producto o servicio ya la determinación del costo del producto o servicio. Con relación al proceso de elaboración del producto o servicio determinando, se sugiere:

- Describir las actividades requeridas para producir el bien o prestar el servicio.
- Organizar las actividades de manera secuencial.
- Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo la actividad.

Será de gran ayuda la utilización de diagramas de flujo del proceso de producción, que no es más que la secuencia de operaciones expresada de forma gráfica. Asimismo, será importante mencionar la tecnología (se analizará más adelante) necesaria para elaborar el producto o servicio y especificarla ya que ello permitirá:

- Asegurar que el nivel de tecnología es adecuado al proyecto.
- Pensar en las alternativas de tecnología para hacer la mejor selección.

## 2.7.3. LA TECNOLOGÍA APLICADA.

La tecnología es una variable que influye sobre las características organizacionales. Las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología para realizar sus operaciones y puede ser elemental o sofisticada. Desde un enfoque puramente administrativo, se considera a la tecnología como algo que se desarrolla en las organizaciones, a través de los conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado de la ejecución de las tareas y de las manifestaciones físicas derivadas que conforman el complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos en productos o servicios. La tecnología puede estar o no incorporada a los bienes físicos. La tecnología incorporada está contenida en los bienes de capital, mientras que la tecnología no incorporada se encuentra en las personas o en documentos. La tecnología puede considerarse tanto como una variable ambiental externa o como una variable organizacional interna (Chiavenato, 1998, pp. 796-798).

- **Variable ambiental externa:** la tecnología es un elemento del medio ambiente en la medida en que las empresas compran, incorporan y utilizan las tecnologías originadas y desarrolladas en otras empresas integrantes del ambiente.
- **Variable organizacional interna:** la tecnología es un componente organizacional en la medida en que es parte del sistema interno de la organización y por lo tanto influye en él y en su ambiente de tarea.

#### **2.7.4. SIMILITUDES Y DIFERENCIAS CON LA COMPETENCIA.**

Esta sección brinda al inversionista la seguridad de que no habrá problemas inmanejables en la producción. Es importante anotar si el proceso de producción se asemeja a las prácticas probadas y utilizadas actualmente por los competidores. En caso de que se necesiten nuevos procesos se describen las diferencias y se demuestran las ventajas que estas diferencias ofrecen y de qué manera los riesgos del nuevo proceso pueden ser mitigados. Para ampliar más la información de este punto, se puede remitir al análisis de la competencia.

#### **2.7.5. ANÁLISIS DE LA LOCALIZACIÓN Y VENTAJA COMPETITIVA.**

Las decisiones de localización de una planta industrial son particularmente importantes para contribuir a los objetivos empresariales y no debe de realizarse superficialmente, se involucran análisis de alternativas antes de seleccionar el lugar donde la fábrica funcione con las mejores condiciones de costos, que tenga facilidades de infraestructura, abastecimiento de materias primas, cuente con apoyos comunitarios y gubernamentales y tenga la oportunidad de cubrir eficientemente sus mercados potenciales.

Generalmente las decisiones de localización sólo se toman una vez en la historia de las fábricas, no se descarta la necesidad de relocalizarse por no disponer ya de las condiciones que originaron su ubicación. Los efectos favorables y desfavorables para la planta prevalecen en el largo plazo afectando la rentabilidad de la empresa (Tawfik, 1993, p. 198).

Los problemas más comunes a los que se enfrentan los negocios mal localizados son: la lejanía de mercados clave, problemas de abastecimiento de materias primas, insumos y servicios, la disponibilidad de mano de obra calificada y las consecuencias directas que tienen sobre los costos de producción y de transporte. Surge entonces la necesidad de examinar a fondo el conjunto de factores que influyen en la operación técnica y económica de una empresa en un determinado lugar para que se logren los objetivos propuestos de las nuevas inversiones.

#### **2.7.6. ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTALADA.**

Las decisiones que tiene que tomar un negocio respecto al tamaño previsto para un periodo determinado, implica necesariamente seleccionar entre las alternativas de escalas de producción, la capacidad instalada que optimice su funcionamiento. Es decir, el tamaño que proporcione los mayores beneficios o que permita operar con el menor costo unitario de producción en el horizonte del proyecto.

Para lograr este objetivo se requiere del análisis en conjunto de una serie de factores que deben tomarse como interrelaciones que influyen en la determinación del tamaño de la planta, tales como: el mercado, los costos, la

localización, la tecnología, las inversiones y las posibilidades de financiamiento. Es importante señalar que no es lo mismo determinar la capacidad para una nueva empresa, que la gestión de la capacidad de una empresa que ya esta operando, por lo tanto se consideran solamente los aspectos relacionados con el plan de negocios nuevo.

El tamaño se define por la capacidad de producción de bienes y servicios de una planta durante un periodo determinado utilizando los siguientes términos: unidades o valor de los bienes productivos, cantidad de materias primas utilizadas, numero de obreros o empleados, monto del capital empleado y unidades especiales como las hilanderías y el ancho de las carreteras. Existen dos tipos de tamaño: en tamaño técnico y el económico, ambos determinados por la capacidad de producción, que a su vez se clasifica de dos formas:

- a) **Capacidad técnica o de ingeniería.** Es la que reconoce a la capacidad como el nivel máximo de producción que es factible obtener en determinados equipos.
- b) **Capacidad económica.** Es aquella que relaciona el nivel de producción con el mínimo de costos unitarios o que eleva al máximo las utilidades.

### La capacidad de la planta y los costos de producción

Los costos son determinantes cuando se consideran escalas alternativas de producción para elegir el tamaño que proporcione los mayores beneficios. El concepto de costos totales comprende todos los realizados para llevar a cabo el proceso de producción. Una de sus clasificaciones utilizada para efectuar estos análisis es la que identifica a los costos como:

- a) **Costos variables.** Son aquéllos que resultan de emplear insumos variables en la producción, es decir, están directamente relacionados con el volumen de producción.
- b) **Costos fijos.** Son los que permanecen constantes, independientemente del volumen al que se trabaje, es decir, que no pueden ser reducidos porque no varían con el aumento o disminución de la producción.

c) **Costo total.** Se define como la suma de costos fijos y costos variables.

$$Ct = Cf + Cv$$

d) **Costos medios o unitarios.** Se obtienen dividiendo los costos totales entre el número de unidades producidas.

e) **Costo fijo medio.** Es el costo fijo dividido por la cantidad de producto. Su curva se caracteriza por descender a medida de que se aumenta la utilización de la capacidad instalada, baja en forma acentuada en un principio y luego en forma gradual perdiendo importancia.

f) **Costo variable medio.** Son los costos variables totales, divididos por la cantidad de producto y su comportamiento, en una gráfica muestra un descenso

en la medida que se incrementa el volumen de producción hasta llegar a un mínimo y luego asciende debido al incremento en los costos derivados de trabajar al máximo de la capacidad instalada.

$$\text{Costo Unitario} = \text{CMe} = \frac{\text{Ct}}{x} = \frac{\text{Cf}}{x} + \frac{\text{Cv}}{x} = \frac{\text{Cf} + \text{Cv}}{x}$$

La relación que existe entre los costos fijos medios y los costos variables medios originan que la curva de costos medios tenga un comportamiento descendente hasta llegar a un mínimo que corresponde a la minimización de costos a un nivel dado de producción y a partir de éste, la curva comienza a ascender, esto como resultado de la aplicación de la ley de las proporciones variables, es decir, de la aplicación de un factor variable a un factor fijo, que origina fases de rendimiento a escala decreciente, constantes y crecientes, todo esto considerado en el corto plazo.

$$\text{CMg} = \frac{\Delta \text{Ct}}{\Delta x}$$

**g) Costo marginal.** Se define como el cambio en el nivel de producción, es decir, es igual a la variación del costo total ante un cambio en el producto.

### 2.7.7. INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE Y USO DE LA MISMA.

Este rubro corresponde a los negocios que ya existen y les conviene hacer un recuento de la infraestructura que poseen denotando su estado de conservación, necesidades de mantenimiento, su vigencia tecnológica y sobre todo, los niveles de uso de la capacidad productiva instalada. Con este diagnóstico las estrategias dirigidas a la inversión de nuevos activos deberán concordar con las estrategias globales del negocio. Se describe la maquinaria y el equipo requerido para asegurar la producción desde la perspectiva de los posibles riesgos de operar a plena capacidad. Se aclara si la maquinaria es de su propiedad o de terceros. En caso contrario, investigar el tiempo necesario para adquirir, diseñar o producir dicha maquinaria y la manera óptima de adquirida. Se aseguran los contratos de mantenimiento de la maquinaria y refacciones, de asistencia técnica, así como del proceso de capacitación a los empleados. Como complemento, se evalúan las necesidades reales de las infraestructuras necesarias que pueden abarcar los siguientes puntos:

- Locales y oficinas.
- Maquinaria y herramientas.
- Instalaciones.
- Elementos de transporte.
- Equipos para el proceso de información.
- Aplicaciones informáticas.
- Mobiliario.
- Derechos de traspaso/patentes y marcas.
- Depósitos y fianzas.

- Gastos de constitución y puesta en funcionamiento.
- Existencias.
- Otros.

### **2.7.8. ASPECTOS AMBIENTALES Y REGULATORIOS.**

En este punto se identifican qué regulaciones apoyan o afectan al producto/servicio de la empresa y el entorno regulatorio en el que se espera que va a operar el negocio dentro de los próximos años. Las deterioradas condiciones del ambiente natural son las barreras más importantes que los negocios deben encarar. En muchas ciudades del mundo, la contaminación del aire y el agua ha llegado a niveles peligrosos. Existe una gran preocupación por las factorías que emiten contaminantes líquidos, sólidos o gaseosos. Los gobiernos han establecido regulaciones ambientales tendientes a limitar la instalación en ciertas áreas de empresas que contaminen y a la disminución de la emisión de contaminantes de las empresas existentes. Al negocio le corresponde estar conciente de los riesgos y oportunidades relacionados con las tendencias del ambiente natural como:

- Escasez de recursos materiales.
- Aumento en los costos de los energéticos.
- Incremento en los niveles de contaminación.
- Cambios en el papel que juega el gobierno en la protección del ambiente natural.

## **2.8.- LA ORGANIZACIÓN Y EL PERSONAL ESTRATÉGICO**

La administración de un negocio requiere dedicación, persistencia, habilidad para tomar decisiones y habilidad de administrar tanto sus empleados como las finanzas. En esta sección, se desarrollarán los planes de acción específicos que le permitirán al negocio alcanzar los objetivos que se establecieron al principio.

### **2.8.1. ASPECTOS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN.**

Los aspectos de organización incluyen la distribución de tareas y responsabilidades, planificación del personal, dirección y cultura de la empresa. Esta área hace referencia a la definición de los objetivos del proyecto, a su organización y a las personas necesarias para llevado a término. Para ello se asegura que los objetivos de la empresa y sus áreas funcionales concuerden y se complementen. Una vez establecido lo anterior, se definen los procesos operativos de la empresa que se refieran, los materiales a utilizar, el lugar de manufactura y el tiempo necesario para realizar la tarea. Cualquier actividad empresarial necesitará adicionalmente, considerar aspectos de tipo organizativo. La organización requiere ser flexible y adaptarse a las nuevas circunstancias. En esta fase, a partir de los objetivos fijados se necesita

complementar los siguientes pasos:

- Definición de funciones.
- Reparto de funciones con base en los curriculums y experiencia profesional.
- Organigrama. Estructura de la empresa.
- Gestión y dirección (proceso de toma de decisiones).
- Perspectivas de la evolución de la plantilla.
- Forma prevista de retribución (sueldos, reparto de beneficios, facturación por servicios).

Al instituir la definición de funciones y su distribución, se podrá considerar la posibilidad de que parte de las actividades sean llevadas a cabo por terceros ajenos a la empresa, tanto actividades de apoyo como contabilidad o gestión de personal, o la subcontratación de partes del proceso. Así, subcontratar al máximo es una buena recomendación para quienes empiezan una empresa. El equipo humano debe concentrarse en salvaguardar las actividades realmente primordiales que constituyen el elemento esencial de su diferenciación, personalidad, identidad o secreto y hacer una hábil utilización de la subcontratación tanto en aprovisionamientos como en distribución.

### **2.8.2. MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN.**

Además de contemplar los aspectos indicados en el apartado anterior, cuando se pretende constituir legalmente una empresa es importante tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- El número de socios que desean iniciar el negocio.
- La dimensión del riesgo o responsabilidad para el socio.
- La cuantía del capital social.
- Los gastos de constitución.
- Los trámites a realizar para implantarla legalmente.
- Las obligaciones fiscales que se deberán afrontar.
- Las obligaciones laborales a las que estará sujeta.
- Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros.

### **2.8.3. PERSONAL ESTRATÉGICO PARA EL NEGOCIO.**

El equipo humano es de vital importancia en el Plan de Negocios ya que es un aspecto en el que los inversionistas potenciales centran su atención. Una sociedad de capital / riesgo recibe muchos planes de empresa con ideas de productos o servicios innovadores y con grandes estimaciones sobre su posible viabilidad, pero no olvidar que todo proyecto que se plasma en un Plan de Negocios se ha de desarrollar por un equipo humano que es quien dirigirá el proyecto y determinará el éxito o fracaso del mismo.

En este espacio se enumerarán cuales son los miembros que han colaborado en el desarrollo de la idea así como un breve resumen de su historial académico y profesional. Se trata de que los capitalistas lleguen a conocer el equipo y puedan convencerse de su motivación, experiencia y eficacia. Es recomendable no incluir más de un tercio de página por cada miembro ya que los curriculums completos se pueden adjuntar como un anexo al final del Plan de Negocios, enumerando sintéticamente aspectos relativos a los siguientes puntos:

- Educación y preparación profesional.
- Experiencia práctica.
- Estancias en el extranjero.
- Experiencia directiva.
- Habilidades especiales.

Es importante que se indiquen las características especiales de todos los componentes del equipo así como destacar la complementariedad entre ellos. Al posible inversionista no le interesa la suma de rendimientos individuales sino que desea evaluar si el equipo es funcional y si se ha evaluado la distribución de actividades futuras a realizar por cada miembro. Por este motivo también se sugiere considerar aspectos tales como:

- Si el equipo ha trabajado conjuntamente con anterioridad.
- Si la distribución de funciones es acorde con la experiencia indicada.
- Si los fundadores conocen sus debilidades y están dispuestos a superarlas.
- Si está clara la distribución de papeles.
- Si existe un objetivo común.
- Si la distribución de la propiedad está definida.

Por parte de los inversionistas se valorará el conocimiento y experiencia en el mercado objetivo, y especialmente, de sus actores. La red de contactos se considera un factor fundamental de éxito.

Se trata de resaltar las experiencias y habilidades del equipo directivo útiles para la realización y desarrollo de la idea empresarial.

#### **2.8.4. PLAN DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DEL NEGOCIO.**

El plan de trabajo consiste en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que se pueda cumplir con los objetivos establecidos. El plan de trabajo consistirá en la expresión concreta, clara y específica de lo establecido en cada una de las áreas y se concretará en el programa de realización.

Para la ejecución del mismo se establecen objetivos temporales con una secuencia lógica de actuación. Primero, corresponde la existencia de una idea o proyecto de producto o servicio. El siguiente paso será la realización de la investigación de mercado, muchos proyectos empiezan con un buen producto o servicio, pero se encuentran con el problema de que el mercado no tiene los

clientes suficientes que demanden su producto. Lo que en definitiva llevaría el Plan de Negocios al fracaso.

Después, el trabajo se orientará hacia el producto y la producción. En función de los resultados obtenidos en la investigación del mercado, se requiere: concretar el diseño final y los complementos del producto, definir el proceso de producción, determinar la ubicación óptima de las instalaciones, definir los requerimientos de mano de obra, determinar cuál es la mejor opción para realizar las inversiones necesarias, establecer el proceso de compras y la selección de proveedores, establecimiento de controles de calidad, etcétera.

Posteriormente, se determinarán las capacidades de las personas que componen el proyecto para asignar diferentes funciones y responsabilidades dentro de la estructura de la empresa. Establecer si existen carestías no cubiertas en dicha estructura, y buscar quien pueda cubrirlas, fijar políticas de retribución salarial, etcétera. Finalmente, buscar qué información se necesitará para realizar todas las proyecciones económicas y financieras necesarias, para verificar la viabilidad del proyecto.

## 2.9.- ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

En este apartado se estudiarán todos los aspectos económicos y financieros del Plan de Negocios para concluir con la información que permita valorar la viabilidad económico-financiera del proyecto empresarial. El estudio económico-financiero de un Plan de Negocios trata cinco puntos básicos:

- Determinar la inversión inicial necesaria.
- Estudio de las fuentes de financiación disponibles.
- Proyecciones de resultados de la actividad empresarial.
- Proyecciones de estados de flujos de efectivo.
- Determinación de la rentabilidad sobre la inversión.

En este capítulo se desarrollarán los puntos indicados y se explicarán aspectos de carácter contable, no necesariamente se incluyen en su totalidad en el Plan de Negocios. Se considera que lo que realmente interesa a los inversionistas profesionales es un pequeño número de cifras clave muy estudiadas, que puedan estar soportadas por estudios económicos más amplios que se pueden presentar en documentos anexos.

### 2.9.1. DETERMINACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL NECESARIA.

En el cálculo de la inversión inicial se toman en cuenta tres pasos:

- Evaluar los elementos necesarios para desarrollar la actividad y cuantificación de su costo.
- Los elementos que serán necesarios son aquéllos que se han descrito en el apartado de equipos e infraestructura del equipo productivo.
- El capital de trabajo necesario para iniciar operaciones.

Las inversiones se pueden clasificar como fijas, diferidas y capital de trabajo, y sus características son:

- **Fijas.** Son las adquisiciones de activos tangibles y se caracterizan por ser depreciables, con excepción de los terrenos, como: terrenos, construcciones, edificios, vehículos de transporte, maquinarias y equipos, instalaciones de todo tipo, mobiliario y equipo de oficina, computadoras, etcétera.
- **Diferidas.** Son desembolsos que se tienen que realizar para que pueda funcionar el negocio, su carácter es intangible siendo amortizable. Algunas inversiones de este tipo son: gastos de organización, patentes, franquicias, seguros antes de operación, gastos preoperativos, pruebas y puesta en marcha, contratos varios, publicidad preoperativa, gastos de instalación de maquinarias, capacitación de personal, entre otros.
- **Circulante.** Su carácter de circulante indica que es el dinero que se necesita para empezar a trabajar y se le conoce como capital de trabajo. Se destina a todas aquellas actividades que generen costos y gastos de operación inmediata, hasta que los ingresos por ventas permitan al negocio pagar sus desembolsos. Para ello es necesario conocer perfectamente el plazo de pago a los proveedores del negocio y el periodo de cobro a los clientes. Algunos rubros en los que se gasta el efectivo son: materias primas, pago de sueldos y salarios, pago de servicios, combustibles, energéticos, gastos de venta, gastos de oficina, etcétera.

### 2.9.2. FINANCIAMIENTO REQUERIDO.

Una vez que se conoce cuál es la inversión inicial necesaria, hay que determinar las fuentes económicas de las que se obtendrán los fondos necesarios para financiar el plan de inversiones. Obtener el financiamiento dependerá en gran medida del proyecto de empresa que se esté impulsando; es decir, del producto o servicio de que se trate y de que se pueda acreditar la capacidad comercial para alcanzar las previsiones de ventas. La estrategia del negocio precisa orientarse hacia la consecución del financiamiento óptimo.

### 2.9.3. ELABORACIÓN DE LOS PRESUPUESTOS.

En esta parte se elaboran los presupuestos de ingresos, costos y gastos. Se recomienda que se clasifiquen de la siguiente forma:

- **Presupuesto de ingresos.** Consta de los ingresos estimados por las ventas del negocio y otros ingresos del mismo.
- **Presupuesto de costos de producción.** Se compone de las estimaciones de los costos necesarios para la fabricación de los productos, tales como: materiales y suministros, empaques y embalajes, pago de salarios, refacciones y mantenimiento, depreciaciones y amortizaciones y otros gastos de fábrica.
- **Presupuesto de gastos de administración y ventas.** Incluye todos los gastos que no corresponden al área de producción, por ejemplo: pago de sueldos, gastos generales de la administración, gastos de oficina, gastos de ventas, comisiones por ventas, depreciaciones y amortizaciones y otros gastos.
- **Presupuesto de gastos financieros.** Se elabora con los intereses que se tienen que pagar por utilizar dinero ajeno.

### 2.9.4. PLAN DE TESORERÍA.

El plan de tesorería, no es más que un cuadro donde se va colocando, razonable y razonadamente las previsiones monetarias. Hay que recordar que las ventas y cobros no suelen coincidir, de igual manera que compras y pagos. El efectivo es la medida real de cuántos ingresos está teniendo la empresa y muestra si las actividades de producción están generando o consumiendo dinero.

Se parte necesariamente de la situación original que determina el plan de inversiones inicial, de la financiación de las mismas y se utiliza el resultado que va generando la propia actividad de la empresa. La importancia de planteado correctamente radica en que un Plan de Negocios, con unos resultados previstos aceptables desde los puntos de vista técnico y comercial, puede no ser viable porque la previsión financiera concretada en la previsión de recursos muestre un desequilibrio, de forma que la empresa no cumpla con sus pagos.

La previsión económica es única y la previsión financiera requiere normalmente un proceso reiterativo de ajustes hasta que se llega a conseguir un determinado equilibrio, en dicho proceso puede darse el caso en que la previsión económica se vea afectada, normalmente por el costo financiero de disponer de fondos ajenos.

El plan de tesorería es una herramienta dinámica sobre la que hay que hacer un seguimiento continuo, analizando las desviaciones sobre la previsión inicial, y el efecto que tienen en las mismas. Por lo que se pueden presentar dos casos:

- **Previsiones conservadoras que la realidad supera,** se genera un

- excedente que se debe utilizar adecuadamente para aumentar el beneficio.
- **Previsiones optimistas que no se cumplen**, obligan a tomar medidas correctivas y/o analizar posibles soluciones para poder cumplir con los pagos.

Lo ideal sería la realización de un plan de tesorería, por lo menos para el primer año, mes a mes, y en su defecto como mínimo trimestralmente. El plan de tesorería obedece a un criterio de caja, teniéndose en cuenta que los flujos monetarios reales, difícilmente coinciden los ingresos provenientes de las ventas con los costos y gastos. El plan de tesorería constituye una herramienta básica para conocer cuáles son las necesidades reales de fondos y, establecer la negociación con los posibles proveedores de financiamiento. Este plan se puede efectuar a través del cálculo del capital de trabajo y de los flujos de efectivo.

### 2.9.5. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA Y FLUJOS DE EFECTIVO.

En esta parte, toda la información contenida en los presupuestos se vacía 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 llamado 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 hoja de cálculo que se comentará más adelante.

#### ***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.

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 costos de producción. La desventaja es la 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.

#### ✓ **Razón de Circulante (L1)**

$$L1 = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

#### ✓ **Prueba del Ácido o Razón Rápida (L2)**

$$L2 = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

#### ✓ **Periodo Promedio de Cobro (L3)**

$$L3 = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\text{Ventas por Día}}$$

#### ✓ **Antigüedad de las Cuentas por Cobrar (L4)**

$$L4 = \frac{\text{Cuentas Pagadas (por días al año)}}{\text{Documentos por Cobrar}}$$

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

✓ **Rotación de Activos Totales (E1)**

$$E1 = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de Activos}}$$

✓ **Rotación de Activos Fijos (E2)**

$$E2 = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$

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

✓ **Razón de Endeudamiento (apalancamiento) (D1)**

$$D1 = \frac{\text{Total de Pasivo}}{\text{Activos Totales}}$$

✓ **Razón de Deuda de Largo Plazo (D2)**

$$D2 = \frac{\text{Deuda a Largo Plazo}}{\text{Total de Activos}}$$

✓ **Deuda Capitalizable (D3)**

$$D3 = \frac{\text{Deuda a Largo Plazo}}{\text{Capitalización total}}$$

✓ **Razón de Deuda a Corto Plazo (D4)**

$$D4 = \frac{\text{Pasivos Circulantes}}{\text{Activos Totales}}$$

**2.9.6. 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 puede calcular 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 depende 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.

### 2.9.7. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.

Consiste en simular los pronósticos anteriores con diversas modificaciones a las variables que más peso tengan 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.

### 2.10.- PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE SALIDA

El riesgo es una realidad aceptada en todos los negocios pues siempre está presente. En la evaluación de los riesgos que pueden afectar al negocio, es necesario incluir medidas concretas para hacer frente a dichos riesgos, además de una valoración alternativa del negocio en caso de cambio de las variables o factores críticos para el éxito de la empresa.

#### 2.10.1. ANÁLISIS DE LOS RIESGOS EXISTENTES PARA EL NEGOCIO.

Generalmente el riesgo se puede reducir. Por ejemplo, al conocer lo que el cliente necesita se reduce el riesgo de ofrecer un producto que nadie compre. Adoptando medidas de seguridad se reducirá gradualmente el riesgo de incendio o daño. En situaciones donde el riesgo no puede ser evitado totalmente, se puede acudir a una compañía de seguros para obtener una cierta cobertura que ampare los daños. De otra manera se puede estar arriesgando más de lo que se puede permitir perder. Se pueden diferenciar dos tipos de riesgos: los propios del mercado y los intrínsecos del proyecto en sí:

- **Riesgos básicos que afectan al mercado:**
  - ✓ Crecimiento menor al esperado.
  - ✓ Incertidumbre propia del sector de la alta tecnología, que puede dar lugar a discontinuidades considerables en periodos cortos de tiempo.

- ✓ Costos mayores a los previstos.
- **Riesgos del negocio en sí:**
  - ✓ Entrada inesperada de un competidor.
  - ✓ Falta de encaje entre el producto y las necesidades que cubra del consumido.

### 2.10.2.- MEDIDAS PARA MINIMIZAR LOS RIESGOS.

Los riesgos existentes para el negocio referentes a la operación y venta del producto ya se han analizado en apartados anteriores. En esta sección sólo se hará mención acerca de los riesgos inherentes a la infraestructura productiva y a los riesgos propios de los trabajadores. Se recomienda adquirir cuatro tipos de seguros esenciales:

- **Contra incendio.**
- **De responsabilidad civil.**
- **Para vehículos de transporte.**
- **Compensación para trabajadores.**

También sería deseable contar con seguros de cobertura para atenuar los siguientes casos:

- Interrupción de las operaciones del negocio. Crímenes.
- Rotura de cristales.
- Renta.
- Seguro de vida colectivo.
- Seguro médico colectivo.
- Incapacidad.
- Plan de pensiones.
- Para el personal clave.

### 2.10.3. ESTRATEGIAS DE SALIDA.

En todo Plan de Negocios es necesario un capítulo en el que se contengan posibles estrategias de contingencia en caso de que el negocio no alcance los objetivos previstos. Algunas de las estrategias de contingencia más comunes pueden ser:

- Alianza con alguno de los principales líderes globales en el entorno o con un consorcio de ellos.
- Venta total o parcial de la compañía a una empresa más potente del sector, que pueda impulsar el crecimiento de la compañía.
- Venta o explotación de la tecnología y de su patente.
- Venta de la base de clientes.
- Contingencias por la desaparición física del socio principal.
- Forma de liquidación del negocio.

## 2.11. SISTEMA DEL SEGUIMIENTO DE LA GESTIÓN

En esta sección, se establecerán las políticas y mecanismos de autorregulación para mantener las variables consideradas en el Plan de Negocios, dentro de los límites deseados. Se establece un sistema para medir y corregir las actividades del negocio, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando. Se requiere de un sistema de controles para:

- Conocer lo que realmente se está alcanzando.
- Evaluar el desempeño de los integrantes.
- Detectar fallas o errores.
- Corregir las desviaciones y modificar los planes.
- Mejorar la coordinación.
- Establecer un mejor sistema de comunicación.
- Predecir problemas y anticipar soluciones.

El control se aplica básicamente a las funciones específicas siguientes:

- Producción calidad.
- Inventarios.
- Mantenimiento.
- Costos.
- Ventas salarios.
- Personal.
- Otras importantes para el negocio.

Entre los principales mecanismos de control se encuentran los siguientes:

- La observación personal.
- Los presupuestos.
- Las estadísticas.
- Las auditorías.
- El control interno.
- Informes verbales y escritos.
- Información y análisis especiales, etcétera.

Para el establecimiento de control se siguen cuatro pasos:

- Establecimiento de normas o estándares de ejecución.
- Medición de lo que se ha hecho.
- Comparación de lo realizado con lo establecido y la investigación de las diferencias, si es que las hay.
- Corrección de las desviaciones aplicando acciones correctivas.

## 2.12. DOCUMENTOS DE APOYO Y ANEXOS.

La presentación del Plan de Negocios necesita de cualquier documento que pueda respaldar o asegurar las distintas acciones tendientes a su implementación. Entre los documentos de apoyo más comunes se encuentran los siguientes:

- Encuestas de mercado.
- Copias de contratos firmados.
- Cartas de intención.
- Copias de licencias y otros documentos.
- Documentos fiscales de los socios.
- Estados financieros auditados del negocio.
- Garantías crediticias.
- Otra información relevante.

## CAPITULO 3. SISTEMAS.

### 3.1. ORÍGENES DE LA TEORÍA DE SISTEMAS.

La teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la teoría general de sistemas (TGS).

La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

#### Los supuestos básicos de la TGS son:

1. Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
2. Esa integración parece orientarse rumbo a una teoría de sistemas.
3. Dicha teoría de sistemas puede ser una manera más amplia de estudiar los campos no-físicos del conocimiento científico, especialmente en ciencias sociales.
4. Con esa teoría de los sistemas, al desarrollar principios unificadores que atraviesan verticalmente los universos particulares de las diversas ciencias involucradas, nos aproximamos al objetivo de la unidad de la ciencia.
5. Esto puede generar una integración muy necesaria en la educación científica.

La TGS afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente.

#### La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en los contiguos. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares por ejemplo, se contraen porque están constituidos por una estructura celular que permite contracciones.

El interés de la TGS, son las características y parámetros que establece para todos los sistemas. Aplicada a la administración la TS, la empresa se ve como

una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente.

Desde un punto de vista histórico, se verifica que:

- La teoría de la administración científica usó el concepto de sistema hombre-máquina, pero se limitó al nivel de trabajo fabril.
- La teoría de las relaciones humanas amplió el enfoque hombre-máquina a las relaciones entre las personas dentro de la organización. Provocó una profunda revisión de criterios y técnicas gerenciales.
- La teoría estructuralista concibe la empresa como un sistema social, reconociendo que hay tanto un sistema formal como uno informal dentro de un sistema total integrado.
- La teoría del comportamiento trajo la teoría de la decisión, donde la empresa se ve como un sistema de decisiones, ya que todos los participantes de la empresa toman decisiones dentro de una maraña de relaciones de intercambio, que caracterizan al comportamiento organizacional.
- Después de la segunda guerra mundial, a través de la teoría matemática se aplicó la investigación operacional, para la resolución de problemas grandes y complejos con muchas variables.
- La teoría de colas fue profundizada y se formularon modelos para situaciones típicas de prestación de servicios, en los que es necesario programar la cantidad óptima de servidores para una esperada afluencia de clientes.

Las teorías tradicionales han visto la organización humana como un sistema cerrado. Eso a llevado a no tener en cuenta el ambiente, provocando poco desarrollo y comprensión de la retroalimentación (feedback), básica para sobrevivir.

El enfoque antiguo fue débil, ya que:

- 1) trató con pocas de las variables significantes de la situación total y
- 2) muchas veces se ha sustentado con variables impropias.

El concepto de sistemas no es una tecnología en sí, pero es la resultante de ella.

El análisis de las organizaciones vivas revela "lo general en lo particular" y muestra, las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico. Los sistemas vivos sean individuos o organizaciones, son analizados como "sistemas abiertos", que mantienen un

continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente. La TS permite reconceptuar los fenómenos dentro de un enfoque global, para integrar asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente.

### 3.2. CONCEPTO DE SISTEMAS.

- ✓ Un conjunto de elementos
- ✓ Dinámicamente relacionados
- ✓ Formando una actividad
- ✓ Para alcanzar un objetivo
- ✓ Operando sobre datos/energía/materia
- ✓ Para proveer información/energía/materia

Un **sistema** es "una un conjunto de partes y elementos interrelacionados entre si, con una meta u objetivo específico".

### 3.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS.

Sistema es un todo organizado y complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario. Es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia. Los límites o fronteras entre el sistema y su ambiente admiten cierta arbitrariedad.

Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad).

**Propósito u objetivo:** Todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos), como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

**Globalismo o totalidad:** Un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia.

**Entropía:** Es la tendencia de los sistemas a desgastarse, a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. De aquí nace la negentropía, o sea, la información como medio o instrumento de ordenación del sistema.

**Homeostasia:** Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un supersistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, tanto en serie como en paralelo.

### Tipos de sistemas

**En cuanto a su constitución, pueden ser físicos o abstractos:**

**Sistemas físicos o concretos:** compuestos por equipos, maquinaria, objetos y cosas reales. El hardware.

**Sistemas abstractos:** compuestos por conceptos, planes, hipótesis e ideas. Muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. Es el software.

**En cuanto a su naturaleza, pueden cerrados o abiertos:**

**Sistemas cerrados:** no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo y nada producen que sea enviado hacia fuera. En rigor, no existen sistemas cerrados. Se da el nombre de sistema cerrado a aquellos sistemas cuyo comportamiento es determinístico y programado y que opera con muy pequeño intercambio de energía y materia con el ambiente. Se aplica el término a los sistemas completamente estructurados, donde los elementos y relaciones se combinan de una manera peculiar y rígida produciendo una salida invariable, como las máquinas.

**Sistemas abiertos:** presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Son adaptativos para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y de auto-organización.

Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados. Los sistemas cerrados, cumplen con el segundo principio de la termodinámica que dice que "una cierta cantidad llamada entropía, tiende a aumentar al máximo".

Existe una tendencia general de los eventos en la naturaleza física en dirección a un estado de máximo desorden. Los sistemas abiertos evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado de creciente orden y organización (entropía negativa). Los sistemas abiertos restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización. El concepto de sistema

abierto se puede aplicar a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, del grupo, de la organización y de la sociedad.

		<b>Entradas</b>				<b>Salidas</b>		
Ambiente		Información Energía Recursos Materiales		Transformación o procesamiento		Información Energía Recursos Materiales		Ambiente

Modelo genérico de sistema abierto

### 3.4. PARÁMETROS DE LOS SISTEMAS

**El sistema se caracteriza por ciertos parámetros.** Parámetros son constantes arbitrarias que caracterizan, por sus propiedades, el valor y la descripción dimensional de un sistema específico o de un componente del sistema.

**Los parámetros de los sistemas son:**

**Entrada o insumo o impulso (input):** es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.

**Salida o producto o resultado (output):** es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema. Los resultados de un proceso son las salidas, las cuales deben ser coherentes con el objetivo del sistema. Los resultados de los sistemas son finales, mientras que los resultados de los subsistemas son intermedios.

**Procesamiento o procesador o transformador (throughput):** es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados. Generalmente es representado como la caja negra, en la que entran los insumos y salen cosas diferentes, que son los productos.

**Retroacción o retroalimentación o retroinformación (feedback):** es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.

**Ambiente:** es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas. La supervivencia de un sistema depende de su capacidad de adaptarse, cambiar y responder a las exigencias y demandas del ambiente externo. Aunque el ambiente puede ser un recurso para el sistema, también puede ser una amenaza.

### 3.5. LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA ABIERTO

Herbert Spencer afirmaba a principios del siglo XX:

"Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes rasgos esenciales:

- En el crecimiento.
- En el hecho de volverse más complejo a medida que crece.
- En el hecho de que haciéndose más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia.
- Porque su vida tiene inmensa extensión comparada con la vida de sus unidades componentes.
- Porque en ambos casos existe creciente integración acompañada por creciente heterogeneidad".

Según la teoría estructuralista, Taylor, Fayol y Weber usaron el modelo racional, enfocando las organizaciones como un sistema cerrado. Los sistemas son cerrados cuando están aislados de variables externas y cuando son determinísticos en lugar de probabilísticos.

Un sistema determinístico es aquel en que un cambio específico en una de sus variables producirá un resultado particular con certeza. Así, el sistema requiere que todas sus variables sean conocidas y controlables o previsibles. Según Fayol la eficiencia organizacional siempre prevalecerá si las variables organizacionales son controladas dentro de ciertos límites conocidos.

#### **Características de las organizaciones como sistemas abiertos**

Las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos. Algunas características básicas de las organizaciones son:

**1. Comportamiento probabilístico y no-determinístico de las organizaciones:** la organización se afecta por el ambiente y dicho ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas. Las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas y no-determinísticas. El comportamiento humano nunca es totalmente previsible, ya que las personas son complejas, respondiendo a diferentes variables. Por esto, la administración no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento previsible.

**2. Las organizaciones como parte de una sociedad mayor y constituidas de partes menores:** Las organizaciones son vistas como sistemas dentro de sistemas. Dichos sistemas son complejos de elementos colocados en interacción, produciendo un todo que no puede ser comprendido tomando las partes independientemente. Talcott Parsons indicó sobre la visión global, la

integración, destacando que desde el punto de vista de organización, esta era un parte de un sistema mayor, tomando como punto de partida el tratamiento de la organización como un sistema social, el siguiente enfoque:

- La organización se debe enfocar como un sistema que se caracteriza por todas las propiedades esenciales a cualquier sistema social.
- La organización debe ser abordada como un sistema funcionalmente diferenciado de un sistema social mayor.
- La organización debe ser analizada como un tipo especial de sistema social, organizada en torno de la primacía de interés por la consecución de determinado tipo de meta sistemática.
- Las características de la organización deben ser definidas por la especie de situación en que necesita operar, consistente en la relación entre ella y los otros subsistemas, componentes del sistema mayor del cual parte. Tal como si fuera un sociedad.

**3. Interdependencia de las partes:** un cambio en una de las partes del sistema, afectará a las demás. Las interacciones internas y externas del sistema reflejan diferentes escalones de control y de autonomía.

**4. Homeostasis o estado firme:** la organización puede alcanzar el estado firme, solo cuando se presenta dos requisitos, la unidireccionalidad y el progreso. La unidireccionalidad significa que a pesar de que hayan cambios en la empresa, los mismos resultados o condiciones establecidos son alcanzados. El progreso referido al fin deseado, es un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables. El progreso puede ser mejorado cuando se alcanza la condición propuesta con menor esfuerzo, mayor precisión para un esfuerzo relativamente menor y bajo condiciones de gran variabilidad. La unidireccionalidad y el progreso solo pueden ser alcanzados con liderazgo y compromiso.

**5. Fronteras o límites:** es la línea que demarca lo que está dentro y fuera del sistema. Podría no ser física. Una frontera consiste en una línea cerrada alrededor de variables seleccionadas entre aquellas que tengan mayor intercambio (de energía, información) con el sistema. Las fronteras varían en cuanto al grado de permeabilidad, dicha permeabilidad definirá el grado de apertura del sistema en relación al ambiente.

**6. Morfogénesis:** el sistema organizacional, diferente de los otros sistemas mecánicos y aun de los sistemas biológicos, tiene la capacidad de modificar sus maneras estructurales básicas, es identificada por Buckley como su principal característica identificadora.

### 3.6. MODELOS DE ORGANIZACIONES

Schein propone una relación de aspectos que una teoría de sistemas debería considerar en la definición de organización:

- La organización debe ser considerada como un sistema abierto.
- La organización debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples.
- La organización debe ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros.
- Al ser los subsistemas mutuamente dependientes, un cambio en uno de ellos, afectará a los demás.
- La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas.
- Los múltiples eslabones entre la organización y su medio ambiente hacen difícil definir las fronteras de cualquier organización.

#### Modelo de Katz y Kahn

Desarrollaron un modelo de organización más amplio y complejo a través de la aplicación de la TS y la teoría de las organizaciones. Según su modelo, la organización presenta las siguientes características:

La organización como un sistema abierto

Para Katz y Kahn, la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

1. **Importación (entrada):** la organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio. Ninguna estructura social es autosuficiente.
2. **Transformación (procesamiento):** los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
3. **Exportación (salidas):** los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.
4. **Los sistemas como ciclos que se repiten:** el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación. La importación y exportación son transacciones que envuelven al sistema en ciertos sectores de su ambiente inmediato, la transformación o procesamiento es un proceso contenido dentro del propio sistema.

5. **Entropía negativa:** los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. A dicho proceso se le llama entropía negativa o negentropía.
6. **Información como insumo, retroalimentación negativa y proceso de codificación:** los sistemas vivos reciben como insumos, materiales conteniendo energía que se transforman por el trabajo hecho. También reciben información, proporcionando señales sobre el ambiente. La entrada de información más simple es la retroalimentación negativa (negative feedback), que permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta. Las partes del sistema envían información de cómo operan a un mecanismo central y mantiene así la dirección correcta. Si dicha retroalimentación negativa es interrumpida, el estado firme del sistema desaparece. El proceso de codificación permite al sistema reaccionar selectivamente respecto a las señales de información para las cuales esté programado. Es un sistema de selección de entradas a través del cual, los materiales son rechazados o aceptados e introducidos a su estructura.
7. **Estado firme y homeostasis dinámica:** los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme, ya que existe un influjo continuo de energía del exterior y una exportación continua de los productos del sistema. La tendencia más simple del estado firme es la homeostasis, pero su principio básico es la preservación del carácter del sistema, o sea, un equilibrio casi-estacionario. Los sistemas reaccionan al cambio o lo anticipan por intermedio del crecimiento que asimila las nuevas entradas de energía en la naturaleza de sus estructuras. La homeostasis es un mecanismo regulador.
8. **Diferenciación:** la organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea, a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna.
9. **Equifinalidad:** los sistemas abiertos se caracterizan por el principio de equifinalidad, o sea, un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.
10. **Límites o fronteras:** como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el ambiente y el sistema. Definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

### Las organizaciones como clase de sistemas sociales

Las organizaciones son una clase de sistemas sociales, los cuales a sus vez son sistemas abiertos. Las organizaciones comparten con todos los sistemas

abiertas propiedades como la entropía negativa, retroinformación, homeostasis, diferenciación y equifinalidad. Los sistemas abiertos tienden a la elaboración y a la diferenciación, debido a su propia dinámica.

Los sistemas sociales, consisten en actividades estandarizadas de una cantidad de individuos. Ellas son repetitivas, relativamente duraderas y ligadas en espacio y tiempo. La estabilidad o recurrencia de actividades existe en relación con la entrada de energía en el sistema, en relación con la transformación de energías dentro del sistema y en relación con el producto resultante o salida de energía. Mantener dicha actividad, requiere renovación constante de energía. Es lo conocido como negentropía.

### **Características de primer orden**

Para Katz y Kahn, las características de las organizaciones como sistemas sociales son las siguientes:

- 1. Los sistemas sociales, al contrario de las demás estructuras básicas, no tienen limitación de amplitud.** Las organizaciones sociales están vinculadas a un mundo concreto de seres humanos, recursos materiales, fábricas y otros artefactos, aunque estos no estén interactuando. El sistema social, es independiente de cualquier parte física determinada, pudiendo aligerarla o sustituirla. El sistema social es la estructuración de eventos o acontecimientos y no la estructuración de partes físicas.
- 2. Los sistemas sociales necesitan entradas de producción y de mantenimiento.** Las entradas de mantenimiento son las importaciones de energía que sustentan al sistema; las entradas de producción son las importaciones de energía, procesadas para proporcionar un resultado productivo.
- 3. Los sistemas sociales tienen su naturaleza planeada,** esto es, son sistemas esencialmente inventados, creados por el hombre e imperfectos.
- 4. Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos.** Los sistemas sociales necesitan fuerzas de control para reducir la variabilidad e inestabilidad de las acciones humanas.
- 5. Las funciones, normas y valores como los principales componentes del sistema social:** las funciones describen formas específicas de comportamiento asociado a determinadas tareas. Las funciones se desarrollan a partir de los requisitos de la tarea. Las normas son expectativas con carácter de exigencia, que alcanzan a todos los que les concierne el desempeño de una función, en un sistema o subsistema. Los valores son las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas.

6. **Las organizaciones sociales constituyen** un sistema formalizado de funciones.

7. **El concepto de inclusión parcial:** la organización usa sólo los conocimientos y habilidades de las personas que le son importantes.

8. **La organización en relación con su medio ambiente:** el funcionamiento organizativo debe ser estudiado en relación con las transacciones continuas con el medio ambiente que lo envuelve.

## CAPITULO 4. ANTECEDENTES CONTABLES.

### 4.1. HISTORIA DE LA CONTABILIDAD.

Se desconoce con exactitud de la época del nacimiento de la contabilidad como herramienta útil para el registro de las operaciones económicas de los individuos, de las empresas o de las naciones. Se puede deducir que las grandes civilizaciones de la antigüedad utilizaron no tan solo principios arquitectónicos para sus construcciones monumentales, sino que también desarrollaron principios de registro y control contable.

La contabilidad se remonta desde tiempos muy antiguos, cuando el hombre se ve obligado a llevar registros y controles de sus propiedades porque su memoria no bastaba para guardar la información requerida. Se ha demostrado a través de diversos historiadores que en épocas como la egipcia o romana, se empleaban técnicas contables que se derivan del intercambio comercial.

Los antecedentes de la contabilidad que conocemos se resumen en el siguiente cuadro:

LUGAR O CIVILIZACIÓN	ÉPOCA	HECHO HISTÓRICO CONTABLE
Babilonia	2100 a.C.	Aparecen los primeros registros de transacciones financieras y el "Escriba" que es el predecesor del Contador.
China	2000 a.C.	Se utilizó por primera vez el término "contabilidad".
China	1700 a.C.	Nace la moneda como medio de intercambio.
China	Entre 1122 y 256 a.C.	En el libro Ritos de Chou, figuran los términos "informes financieros", "año fiscal", "presupuestos", "fondos" y "auditorias",
Grecia	329 a.C.	Se inscribe en el Partenón el "costo" de construcción y aparte en un bloque de mármol aparecen las "cuentas publicas" de ese año.
Grecia	100 a.C.	Se encuentra un papiro con expresión bilateral "tabulae acceptum y tabulae expresum" para el lado de débito y crédito respectivamente.
Génova	1490 n.e.	Se publica por Fray Lucas Bartolomeo Paciolo, el tratado "Aritmética, Geométrica, Proportioni et Proportionalitá". En él, figura el término "cuenta", considera a la contabilidad como parte de la aritmética y menciona el uso de tres libros de contabilidad: Diario, Mayor, Memorial o Borrador. Surge el sistema de Partida Doble.

Como puede observarse, la contabilidad de doble entrada se inicio en las ciudades comerciales italianas; los libros de contabilidad mas antiguos que se conservan provienen de la ciudad de Génova, datan del año 1340, y muestran que, para aquel entonces, las técnicas contables estaban ya muy avanzadas. El desarrollo en China de los primeros formularios de tesorería y de los ábacos, durante los primeros siglos de nuestra era, permitieron el progreso de las técnicas contables en Oriente.

El inicio de la literatura contable queda circunscrito a la obra del monje veneciano Luca Paccioli titulada: "La Summa de Aritmética, Geometría Proportioni et Proportionalitá" en donde se considera, por primera vez, el concepto de la Partida Doble, que basa su lógica en la premisa de que "a todo cargo corresponde un abono". En su escrito recopilaba información relacionada con los métodos de registro y cuantificación que realizaban los comerciantes en aquella época. A pesar de que la obra de Paccioli, más que crear, se limitaba a difundir el conocimiento de contabilidad, en sus libros se sintetizaban principios contables que han perdurado hasta nuestro días. Fray Luca Paccioli, tuvo varios méritos, entre éstos, está el de haber explicado en forma detallada los procedimientos que se debían aplicar para el manejo de las cuentas lo cual se conoce hasta hoy como la teoría de la partida doble o Teoría del Cargo y del Abono.

El valor de los principios establecidos por el monje Fray Luca Paccioli ha trascendido hasta nuestros días, en el sentido de que todos los negocios recurren de alguna manera al registro de sus operaciones a través de la Teoría de la Partida Doble.

La contabilidad, al igual que todas las disciplinas del conocimiento humano, se desarrolla en aquellas épocas y regiones donde florece una cultura o civilización; por tanto, la contabilidad contemporánea o moderna tiene su origen, sin duda, en la Revolución Industrial Inglesa. Ésta, provoco la necesidad de adoptar las técnicas contables para poder reflejar la creciente mecanización de los procesos, las operaciones típicas de la fábrica y la producción masiva de bienes y servicios. Con la aparición de corporaciones industriales, propiedades de accionistas anónimos, la contabilidad adquirió aun mayor importancia.

A partir del siglo XIX la contabilidad sufre importantes transformaciones, tales como:

1. La definición de los principios que ofrecen confiabilidad a los usuarios.
2. La reglamentación de la profesión por parte del Estado.
3. La mecanización de la contabilidad.
4. La uniformidad de la terminología.

En Estados Unidos, durante los años treinta, se produjo una de las peores catástrofes financieras conocida como la Gran Depresión. A causa de ella,

cientos de empresas quebraron, por lo que casi todos los países tuvieron que reformar sus instituciones económicas para tener mayor estabilidad. Fue entonces cuando la contabilidad adquirió mayor importancia para garantizar transparencia en la administración de los negocios y las operaciones financieras.

El año 2002 será recordado por los cuantiosos fraudes financieros y escándalos de grandes compañías estadounidenses que distorsionaron parte de su información contable.

La economía actual y el desarrollo acelerado de nuestros días han requerido ya y exigirán en el futuro, una mejor respuesta de la contabilidad; hoy en día, no es posible concebir una empresa mediana o grande sin contabilidad, implicaría no tener memoria y estar imposibilitado para la toma de decisiones acertadas, producto de una información oportuna y confiable. Además, la comunidad financiera debe garantizar que la contabilidad cumpla con los estándares establecidos y que sus organismos reguladores tomen nuevas medidas que aseguren la transparencia y confiabilidad de la misma.

No existe actividad económica ajena al registro y afectación de las técnicas de la ciencia contable. Desde la actividad económica mas pequeña hasta las transacciones económicas de grandes corporaciones, la ciencia contable aporta un gran cúmulo de conocimientos, los cuales requieren que sean aplicados por profesionales de la contaduría publica altamente capacitados, ya que la contabilidad es la base sobre la cual se fundamentan las decisiones gerenciales y por tanto, las decisiones financieras.

#### **4.2 DEFINICIÓN DE CONTABILIDAD.**

La contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantitativa expresada en unidades monetarias de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con objeto de facilitar a los diversos interesados el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica. (Instituto Mexicano de Contadores Públicos)

"La contabilidad Técnica y/o disciplina que nos enseña a registrar, ordenar, clasificar, resumir, analizar y presentar información financiera de una entidad económica con la finalidad de tomar decisiones."

#### **4.3 INFORMACIÓN CONTABLE.**

La contabilidad va más allá del proceso de creación de registros e informes. El objetivo final de la contabilidad es la utilización de esta información, su análisis e interpretación. Los contadores se preocupan de comprender el significado de las

cantidades que obtienen. Buscan la relación que existe entre los eventos comerciales y los resultados financieros; estudian el efecto de diferentes alternativas y buscan las tendencias significativas que sugieren lo que puede ocurrir en el futuro.

#### 4.4 CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN CONTABLE.

- Útil
- Relevante
- Material
- Comparable
- Económica
- Creíble
- Verificable
- Objetiva
- Comprensible
- Oportuna

#### 4.5 USUARIOS DE LA INFORMACIÓN CONTABLE.

**Los usuarios más comunes son:**

**Los propietarios:** Que pueden ser personas físicas o sociedades, requieren de información contable para conocer la situación económica de la empresa de su propiedad y la utilidad obtenida o en el caso inverso, en la eventualidad de pérdidas, necesitan de conocer la parte proporcional en la que ha disminuido el patrimonio; también con la información contable evalúan la administración y proceden a corregir las desviaciones que existan en la marcha de la empresa.

**Los trabajadores:** Les interesa la información contable, porque de ella desprende su participación en las utilidades que conforme a la Ley Federal del Trabajo y a los convenios laborales les corresponde, sirviéndoles además la contabilidad para saber la posición económica de la empresa en la que laboran, conocimiento que les permite presentar planteamientos salariales razonables. En muchas ocasiones, el conocimiento de la situación económica de la empresa les proporciona confianza y seguridad.

**Autoridades fiscales:** Las autoridades hacendarías exigen que se lleve correctamente la contabilidad, porque los estados financieros que son producto de ella, se desprende la parte de impuestos que corresponden al Estado y porque mediante el examen de los libros y registros contables, determinan las autoridades gubernamentales la correcta tributación que corresponde a los contribuyentes.

**Terceros con relaciones económicas:** Dentro de éstos se encuentran los proveedores que surten mercancías a crédito, las instituciones bancarias o de crédito que le otorgan préstamos a la entidad y todas aquellas personas o empresas que teniendo para con la negociación, derechos u obligaciones económicas, les interesa conocer la situación financiera reflejada en su contabilidad, toda vez que de este conocimiento depende la decisión de aumentar o disminuir sus relaciones mercantiles con las empresas.

**Terceros potencialmente interesados:** Igualmente les interesa la información contable a todas aquellas personas o instituciones que se encuentran ante la posibilidad de celebrar operaciones económicas, ya que, del conocimiento de la situación financiera que produce la contabilidad, se decide el otorgamiento de préstamos, las ventas a crédito, etc. la contabilidad en muchos de los casos, a esas personas o instituciones les disipa las dudas y les permite tomar decisiones en cuanto al monto de las operaciones y a las condiciones que se establecen normalmente en los convenios.

**Autoridades o agrupaciones de empresarios interesados en información estadística:** Un país requiere información estadística para regular su desarrollo económico; por ello, periódicamente se solicita a la empresa y a los particulares, datos por actividad o ramo económico; para este propósito, el Estado utiliza los censos económicos. También las agrupaciones y cámaras que agremian a las empresas, frecuentemente le solicitan información, con el fin de conocer mejor a sus afiliados para de esta manera prestarles un servicio mas eficiente.

## 2.6. CAMPOS DE ACCIÓN DEL CONTADOR PÚBLICO

La profesión contable nace como un intento de registrar las operaciones comerciales, y en ello estriba la justificación de la contabilidad en la sociedad de hoy. Ésta disciplina tiene como objetivo generar información útil para la toma de decisiones de diversos usuarios.

Desde esta perspectiva, el campo de aplicación profesional del contador público se divide en cuatro grandes categorías:

### **La contabilidad independiente.**

Es una esfera de ejercicio profesional en la cual los contadores prestan sus servicios mas para el publico en general que para una sola organización. Los servicios principales que brinda el contador independiente son:

- a) Auditoria externa de estados financieros, tanto para efectos financieros como para efectos fiscales.
- b) Determinación de los impuestos.
- c) Asesorías fiscales, financieras y administrativas.

**La contabilidad privada empresarial.**

Es el espacio ocupacional en el cual los contadores prestan sus servicios a una sola organización. El contador empresarial efectúa los registros contables y es responsable de supervisar y asegurar la calidad de la información financiera, administrativa y fiscal que se genera en la empresa para la cual presta sus servicios, desarrollando y proponiendo las políticas contables más adecuadas, diseñando sistemas de información y proporcionando a los funcionarios de la administración la información contable necesaria para la toma de decisiones.

**La contabilidad gubernamental.**

Es un área que en las últimas décadas ha adquirido importancia relevante, en la cual cada vez más contadores prestan sus servicios profesionales, tanto en las Haciendas Públicas Municipales como en las Entidades Estatales, los Organismos y Empresas Paraestatales y el Gobierno Federal. El contador gubernamental realiza todas las actividades que efectúa un contador independiente o un contador dependiente empresarial; en síntesis, proporcionar información para una mejor toma de decisiones.

**La docencia.**

Si bien es cierto que el desarrollo económico del país está reclamando un amplio número de Contadores Públicos al servicio del despacho profesional, la entidad privada y la entidad pública, no lo es menos en las universidades, donde un número cada vez mayor de aspirantes a la profesión requieren de los servicios docentes del profesional de la Contaduría. La propia profesión reclama la búsqueda de nuevas y mejores fórmulas para su expansión y progreso, lo que hace necesario contar con profesionales de la Contaduría dedicados a la investigación. De este modo, docencia e investigación, ambas actividades académicas, constituyen otra alternativa para el ejercicio profesional de los Contadores Públicos.

**2.7 SERVICIOS QUE PRESTA EL CONTADOR PÚBLICO**

El contador público es un profesional cada vez más respetado en toda comunidad, y por la utilidad de sus servicios, es cada vez más solicitado. Las labores que habitualmente desarrolla son:

- a) **Contador:** registra las operaciones económicas.
- b) **Contador Fiscal:** determina los impuestos y formula las declaraciones para su pago.
- c) **Contador Gubernamental:** contabiliza los ingresos que obtienen y el ejercicio que hacen del presupuesto, tanto del sector central del gobierno como de las empresas del Estado.

- d) **Administrador de impuestos:** participa en la elaboración de leyes fiscales y en la administración del Ingreso Público.
- e) **Contador de costos:** registra las operaciones y elabora los Estados de Costos de Producción.
- f) **Analista financiero:** interpreta mediante herramientas de análisis, los estados financieros de una entidad económica.
- g) **Auditor:** verifica las partidas contabilizadas y la correcta determinación de los impuestos así como si están razonablemente bien formulados los estados financieros.
- h) **Catedrático:** frecuentemente el contador publico imparte enseñanza en la formación de nuevas generaciones.
- i) **Consultor financiero y administrativo:** asesora sobre las finanzas y la administración de una empresa a sus propietarios, sugiriéndoles medidas correctivas de las desviaciones para un manejo mas eficiente de las empresas.
- j) **Consultor de Sistemas Contables y Administrativo:** que es la propuesta de esta tesis.

El contador público se desenvuelve también en otros campos afines, en algunos casos superiores, como son, entre otras, la función de tomar decisiones a nivel gerencial, ya que su preparación le permite tener acceso a los puestos en los que se desarrolla esa actividad dada su habitual cercanía.

## CAPITULO 5. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN.

### 5.1. HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Para poder entender la administración se debe conocer la perspectiva de la historia de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales. Es por eso la importancia de conocer la historia y origen de la administración.

La administración aparece desde que el hombre comienza a trabajar en sociedad. El surgimiento de la administración es un acontecimiento de primera importancia en la historia social en pocos casos, si los hay, una institución básicamente nueva, o algún nuevo grupo dirigente, han surgido tan rápido como la administración desde un principios del siglo. Pocas veces en la historia de la humanidad una institución se ha manifestado indispensable con tanta rapidez. La administración que es el órgano específico encargado de hacer que los recursos sean productivos, esto es, con la responsabilidad de organizar el desarrollo económico, refleja el espíritu esencial de la era moderna. Es en realidad indispensable y esto explica por qué, una vez creada, creció con tanta rapidez.

El ser humano es social por naturaleza, por ello tiende a organizarse y cooperar con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de las organizaciones sociales partiendo en la época prehispanica por las tribus nómadas, donde comienza la organización para la recolección de frutas y la caza de animales, y después con el descubrimiento de la agricultura da paso a la creación de las pequeñas comunidades.

Si pudiéramos repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en organizaciones formales (ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, etc.). También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficaces y eficientes, mucho antes de que el termino "administración" hubiera aparecido y se hubiera definido.

Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes.

Posteriormente, éstas se transformaron en otras de tipo industrial, impulsadas por la Revolución Industrial y caracterizadas por el surgimiento y desarrollo de las grandes organizaciones y centros industriales.

El cuerpo sistemático de conocimientos sobre la administración se inicia en plena Revolución Industrial, en el siglo XIX, cuando surgieron las grandes

empresas que requerían de nuevas formas de organización y prácticas administrativas. La empresa industrial a gran escala era algo nuevo.

## 5.2. DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA DE ADMINISTRACIÓN.

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

Si pues "magister" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.

## 5.3. DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

**Sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en Administración, podremos deducir sus elementos básicos:**

**V. Clushkov:** "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".

**Guzmán Valdivia I:** "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

**E. F. L. Brech:** "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

**J. D. Mooney:** "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

**Peterson and Plowman:** "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

**Koontz and O'Donnell:** Consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

**G. P. Terry:** "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

**F. Tannenbaum:** "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

**Henry Farol:** (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

**F. Morstein Marx:** la concibe como : "Toda acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva" "es un ordenamiento sistemático de medios y el uso calculado de recursos aplicados a la realización de un propósito".

**F.M. Fernández Escalante:** "Es el conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes".

**A. Reyes Ponce:** "Es un conjunto de sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

## DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Cada una de las anteriores definiciones , si las analizamos con detalle, nos llevará a penetrar en la verdadera naturaleza de la administración y a sus propiedades distintivas. Como tales, las definiciones son validas para toda clase de administración(Privada, Publica, Mixta, etc.), y para toda especie de organismo(industriales, comerciales o de servicios).

**La definición breve de la Administración se puede mencionar como: "la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros".**

"Proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".

La administración también se puede definir como el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laborar o trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Es necesario ampliar esta

definición básica. Como administración, las personas realizan funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de corporación.
- La meta de todos los administradores en todos los niveles de corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficacia y eficiencia.

## 2. PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para que la administración se lleve a cabo con la máxima eficiencia se hace con la ayuda de principios esto es todo medio administrativo que fortifique el cuerpo social o facilite el control de este, deben ser flexibles y el utilizarlos implica inteligencia, experiencia, decisión y medida.

Un principio del cual nunca debemos omitir es la COORDINACIÓN, se refiere a la forma armoniosa de llevar las acciones con las circunstancias. Fayol enumera 14 principios de administración que son:

1. **La división del trabajo:** Se hace con el objeto de producir mas y mejor con el mismo objeto y esfuerzo, nos trae como consecuencia, especialización de funciones y separación de poderes.
2. **La autoridad y responsabilidad:** Es el derecho que se tiene de mandar y el poder de hacerse obedecer, esta debe acompañarse de una recompensa o castigo conocida como responsabilidad.
3. **Disciplina:** Es la obediencia manifestada hacia la empresa de parte de su parte social y esta se da gracias a:
  - a) Buenos jefes en todos los grados.
  - b) Juntas mas claras y equitativas
  - c) Sanciones correctamente aplicadas.
4. **Unidad de mando:** Solamente se recibirán órdenes de un solo jefe, pues las dualidades de mando crean conflictos.
5. **Unidad de dirección:** La dirección de los programas solo debe estar a cargo y ser implantadas por un solo jefe.
6. **Subordinación de los intereses particulares del interés general:** Un interés de tipo personal jama debe anteponerse a los intereses de una empresa u organismo social.

7. **Remuneración de personal:** El pago a los empleados o parte social debe y será justa para ambas partes, esta dependerá de la voluntad del patrón y de la calidad del empleado, como se supone hasta la actualidad es un problema no resuelto.
8. **Centralización:** Aunque no se establece si es una buena o mala administración se hace por efecto natural, su objetivo es para la utilización del 100 % de las facultades de los empleados.
9. **Jerarquía:** Es el organizar correctamente el grado de orden, autoridad y responsabilidad de un individuo dentro de un organismo social.
10. **Orden:** El personal debe colocarse donde mejor se pueda aprovechar sus facultades como tal.
11. **Equidad:** Utilizada en vez de la justicia, requiere de sensatez, bondad y mucha experiencia y se refiere a la igualdad del personal.
12. **Estabilidad del personal:** Dejar que el personal obtenga experiencia en cierto nivel y después si así se requiere mudarlo de ahí. Nunca antes.
13. **Iniciativa:** Facultad de crear y ejecutar cierto plan para la obtención de éxito.
14. **Unión de personal:** Entre mas armonía exista dentro del personal, mejor serán los resultados para el organismo social.

Es posible nombrar otros gracias a la flexibilidad de los principios.

**Ejecución inmediata:** Toda situación buena o mal se debe resolver al brevedad posible.

## 5.5. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública.

Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

1. La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.
4. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de su elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.
5. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
6. En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

IMPORTANCIA  
DE LA  
ADMINISTRACIÓN

- **La administración se aplica a todo tipo de Empresas.**
- **El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.**
- **Una adecuada administración eleva la productividad.**
- **La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.**
- **En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.**
- **En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.**

## 5.6. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

1. **Su Universalidad.** El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.
2. **Su especificidad.** Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta en la empresa (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.
3. **Su unidad temporal.** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc.
4. **Su unidad jerárquica.** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

CARACTERÍSTICAS  
DE LA  
ADMINISTRACIÓN

**La administración sigue un propósito.** Una condición de la administración es un objetivo sea esté implícito o enunciado específicamente.

- **Es un medio para ejercer impacto en la vida humana.** Es decir, la administración influye en su medio ambiente.
- **Está asociada generalmente con los esfuerzos de un grupo.** Todo organismo acciona para alcanzar determinados objetivos, los que se logran más fácilmente por medio de un grupo y no por una sola persona.
- **Se logra mediante el esfuerzo.** Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan con y mediante los esfuerzos de otros.
- **Es una actividad, no una persona o grupo de ellas.** La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores, gerentes de áreas, etc.
- **La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica.** La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.
- **La administración es intangible.** Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.
- **Los que la practican no son necesariamente los propietarios;** es decir administrador y propietario no son necesariamente sinónimos.

## CAPITULO 6. IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA.

### 6.1. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA CONTABLE Y ADMINISTRATIVO.

La responsabilidad que poseen los Contadores Públicos y el Administrador sobre el manejo de datos de sus clientes es enorme. No sólo son depositarios de información comercial privada de los mismos, sino que deben operar con ella de modo eficiente. Sean muchos o pocos datos, muchos o pocos ejercicios contables, se trata de operaciones de múltiples orígenes y se precisa que su trabajo con ellos sea ordenado y que los resultados obtenidos sean fiables, ya que los datos aportados por la Contabilidad y la Administración son imprescindibles para obtener información de carácter legal, financiero y tributario que serán útiles para la toma de decisiones así como para cumplir con determinadas obligaciones.

Muchos Contadores y Administradores, debido al tamaño de los datos manejados y por temor al cambio, mantienen sistemas de registro anticuados o definitivamente obsoletos. Prefieren lidiar con los problemas rutinarios que producen estos sistemas - **informes inadecuados que requieren de cálculos adicionales, falta de herramientas de análisis, ocasionales pérdidas de datos, etc.** - antes que instalar una nueva herramienta de trabajo.

La implementación de un sistema de contabilidad y administración dentro de la empresas es fundamental, ya que esta es la que permite llevar un control de las negociaciones mercantiles y financieras y además de satisfacer la imperante necesidad de información para así obtener mayor productividad y aprovechamiento de los recursos.

### 6.2. SISTEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS

Un **sistema** es "una un conjunto de partes y elementos interrelacionados entre si, con una meta u objetivo específico".

Por **Sistema Contable** se entiende la clasificación de cuentas, registros, formas, procedimientos y controles, por las cuales los activos, pasivos, ingresos, egresos y resultados de las transacciones son registrados y controlados.

Dentro de una organización empresarial el *sistema de contabilidad* se constituye como una estructura ordenada y coherente mediante la cual se recoge toda la información necesaria de una entidad económica como resultado de sus actividades operacionales, valiéndose de todos los recursos que la actividad contable le provee y que al ser presentados a los directivos y accionistas le permitirán tomar las decisiones operativas y financieras que le ayuden al mejor manejo del negocio.

Estos sistemas se basan en las Normas de Información Financiera, reglamentaciones y procedimientos establecidos por la profesión para controlar las operaciones y suministrar información financiera de una empresa, por medio de la organización, clasificación y cuantificación de la información administrativa y financiera.

Por **Sistema Administrativo** conjunto de recursos humanos, técnicos, materiales, financieros, organizacionales, de procedimientos y métodos debidamente planeados, organizados, dirigidos y controlados.

Son importantes por que permiten establecer un orden entre las partes que integran al sistema en su conjunto, además de ayudar a que no se pierda de vista los objetivos principales de la organización.

Se considera a la organización como un sistema, ya que estos interactúan con el medio ambiente que los rodea, permite la entrada de insumos y la salida de productos y esta formada por recursos, formas y métodos que interactúan entre si, para lograr los objetivos que fueron trazados en la planeación.

- El enfoque de sistemas considera a las organizaciones como un sistema abierto, conformado por partes y elementos con objetivos determinados.
- Se ocupa de la correcta integración de las partes, pero a un nivel operacional.
- Al hacerlo busca que las operaciones sean eficaces, con un mínimo de recursos.
- Finalmente estudia a fondo todos los elementos que conforman al sistema en general (Sistema de metas y valores, sistema técnico, sistema administrativo, sistema personal). En si estudia las formas mas generales de la organización.

A través de la teoría general de sistemas, la cual nos ayuda a entender como están relacionadas todas y cada una de las partes que conforman el sistema, y como se relaciona este con su medio ambiente.

### **Algunos Sistemas administrativos.**

- Sistema financiero.
- Sistema de personal.
- Sistema de materiales.
- Sistema técnico.
- Sistema de organización, método y procedimientos.

### **Para ello se deberán realizar**

- los estudios necesarios para la creación del sistema y procedimientos administrativos.

- Reunir la información necesaria que esta relacionada con el objeto de estudio.
- Elaborar un diagnostico.
- Proponer en donde se deben hacer ajustes.
- Elaborar los manuales correspondientes.
- Llevar a cabo la implementación y una correcta evaluación.

**Todo sistema contable debe cubrir ciertos requisitos, como son:**

- Que proporcione toda la información necesaria.
- Que controle todas las operaciones que realice la empresa.
- Que ejerza un control sobre los bienes de la empresa.
- Que su costo sea proporcional a las condiciones económicas de la empresa.
- Que los informes sean oportunos.

**La introducción de nuevos sistemas de trabajo en una empresa ofrece oportunidades para:**

- Mejorar el sistema de negocio.
- Desplegar condiciones de operación verdaderas para la administración.
- Guiar al negocio en la dirección que desea la administración.

**El análisis de sistemas puede usarse para crear oportunidades que permitan conversiones de:**

- Un sistema manual a un sistema mecánico.
- Un sistema manual a un sistema electromecánico.
- Un sistema manual a un sistema electrónico (computadora).
- Un sistema electromecánico a un sistema computacional.
- Un sistema computacional a otro sistema computacional.

### **6.3. CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS CONTABLES.**

En la practica se cuenta con varios sistemas de contabilidad, tales sistemas se aplican indistintamente o combinados según se requiera en las empresas. Algunos ya se encuentran obsoletos, sin embargo, a continuación se describirán los mas comunes.

#### **Diario Continental**

El método manual de procesamiento mas antiguo que se conoce es el llamado diario continental, el cual consiste en registrar las operaciones que registra una entidad económica en forma cronológica en un libro denominado *diario general* ,

enseguida, y también diariamente, debe efectuarse un pase del libro diario general a otro libro denominado *mayor general*, en el cual se clasifican las operaciones. Tal clasificación, una vez procesada, da origen a los estados financieros, los cuales se transcriben a un tercer libro que recibe el nombre de *inventarios y balances*.

### **Centralizador**

Consiste en agrupar por conceptos similares a las cuentas que maneja una empresa para registrar sus transacciones cotidianas. La ventaja de este método es que se llevan libros diario no por cada cuenta que tenga la empresa, sino por cada grupo de cuentas de conceptos similares (como compras con la cuenta de inventarios y proveedores) que tenga.

### **Pólizas**

En este método manual existe un documento por cada operación que realice una empresa en un periodo contable, lo cual permite que, simultáneamente, varias personas pueden encargarse de los registros contables de la empresa, lo que posibilita tener en un menor tiempo toda la información financiera de la misma. Por lo tanto, la póliza es un paso previo antes del registro en el diario general y posteriormente en el mayor general.

### **Electrónico**

Los métodos electrónicos de registro contable son aquellos en los que se realizan las operaciones contables de una empresa por medio de un software computacional especializado en contabilidad, lo cual permite que todo el ciclo contable se realice con mayor rapidez que si se llevara a cabo en forma manual.

## **6.4. PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL SISTEMA CONTABLE.**

Al proyectar un sistema de contabilidad, el contador y/o Administrador deberá tener en cuenta las características del negocio en el cual se va a aplicar; y no tratar de ajustarlas a un sistema rígido que, aunque en principio se considere bueno, puede no satisfacer las necesidades particulares del negocio de que se trate.

Al tratar de establecer un Sistema Contable y/o Administrativo, se llevará a cabo una minuciosa investigación de las operaciones; y, una vez que el Contador y/o Administrador se encuentre debidamente compenetrado de ellas, proyectará el sistema, considerando los tres factores siguientes:

- Importancia o magnitud del negocio.
- Actividad o giro mercantil del negocio.

- Número de operaciones y variedad de las mismas.

Conocer la entidad económica implica saber sus características particulares como:

**Actividad de la entidad.-** A que se va a dedicar la empresa

**Marco legal.-** Se aplican las disposiciones contenidas en los ordenamientos legales.

**Políticas de operación.-** Las políticas adopte la empresa para la realización del producto o su compra y venta, y la forma de cobro ( crédito o al contado ).

**Recursos y Fuentes.-** La forma en que obtiene los recursos.

**Organigrama.-** Que es la representación gráfica de la estructura, funciones, actividades, departamentos y puestos de la empresa.

## 6.5.- DISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.

El diseño del sistema de información es un paso importante para la empresa. Son los siguientes:

- 1.- **Determinación de los implicados en la implementación del diseño.**
- 2.- **Adquirir los recursos.**
  - 2.1 Equipo.
  - 2.2 Personal.
- 3.- **Determinación de las responsabilidades.**
  - 3.1 El autocontrol.
  - 3.2 La retroalimentación.
- 4.- **Capacitar y facultar al personal.**
- 5.- **Probar el nuevo sistema.**
- 6.- **Evaluar el funcionamiento del sistema.**
- 7.- **Planear su mantenimiento y actualización.**

### 1.- *Determinación de los implicados en la implementación del diseño.*

Si la empresa es pequeña esta actividad puede resultar inoperante se hace más necesaria cuanto más grande sea la organización.

Los implicados son todas aquellas personas que se encuentran en cualquiera de los siguientes grupos:

- Los que toman decisiones con respecto al sistema de información.

- Los que deben ejecutar esas decisiones.
- Los que pueden, por su posición, bloquear las decisiones.
- Los expertos en la materia.

## **2.- Adquirir los recursos.**

Antes de iniciar formalmente la etapa de implementación en la organización es necesario asegurarse de contar con los elementos y recursos necesarios.

**Se clasifican en:**

### ***Equipo.***

Deberá contarse físicamente con todo el equipo seleccionado para la operación del sistema.

### ***Herramientas básicas del sistema.***

Estas herramientas pueden ser la adquisición o impresión de formas y otros artículos necesarios, la generación de archivos, el desarrollo de los procedimientos, etc. Estas herramientas puede variar mucho de sistema a sistema debido a que se determinan de acuerdo a las necesidades de la empresa y sus posibilidades económicas, de espacio, de personal, etc.

### ***Personal.***

Una situación deseable sería que la empresa contará en ese momento con el personal que se hará responsable de la operación del sistema; o cuando menos, sea contratado antes de la implementación del sistema de manera que pueda participar en ella y por tanto este familiarizado con los procesos y sus modificaciones posteriores.

## **3.- Determinación de las responsabilidades.**

### **3.1. La retroalimentación.**

La retroalimentación es el grado en que el individuo puede darse cuenta de la discrepancia entre los objetivos y los resultados obtenidos. Las características con las que debe contar son las siguientes:

- Sistemática
- Cercana a los hechos
- Con reforzamiento positivo

Esta retroalimentación es una buena oportunidad para generar en la empresa y dentro del sistema de información procesos de mejora continua, analizando las discrepancias con los objetivos y tratando de solucionarlas.

#### **4.- Capacitar y facultar al personal.**

La capacitación es un proceso que supone la modificación, por consecuencia, de la organización; sin embargo, en este caso la capacitación que los miembros de la empresa requieren es sumamente concreta y especializada por lo que la situación toma un matiz diferente.

La capacitación es algo que no puede pasarse por alto en la implementación del sistema de información ya que de esta dependerá el funcionamiento futuro del sistema y su éxito en gran medida.

#### **5.- Probar el nuevo sistema. (periodo de prueba ).**

Una vez contando con todos los elementos necesarios para el funcionamiento del sistema, este se pone a funcionar. Puede haberse realizado con anterioridad pruebas aisladas del funcionamiento de algunos elementos.

Hay sistemas que es suficiente un pequeño tiempo de prueba, pero hay sistemas que solo por su tamaño si no por su complejidad serán necesarios algunos meses para realizar esta prueba de funcionamiento.

#### **6.- Evaluar el funcionamiento del sistema.**

Al inicio de la implantación deberá designarse a la persona que evaluará los resultados del sistema de información.

Lo que la evaluación pretende medir es la eficacia y la eficiencia del funcionamiento del sistema. La eficacia es el grado en que se logran los objetivos del sistema. La eficiencia es el grado en que minimizamos la utilización de recursos para alcanzar los objetivos del sistema.

#### **7.- Planear su mantenimiento y actualización.**

Este es un punto muy importante ya que nos mantendrá la información de forma segura y actualizada a los cambios que por ley se estén realizando.

## CAPITULO 7.- MODELO PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA CONTABLE Y ADMINISTRATIVO.

Para implementar un sistema de Contabilidad y Administración eficaz y eficiente, se deberán tener en cuenta las *características, Circunstancias y Necesidades* propias de la entidad en que se va a aplicar. (Juan Carlos Torres Tovar)2003.

El sistema habrá de ser lo suficientemente flexible como para satisfacer *necesidades* actuales de información y control y prever estos requerimientos a un futuro mediano y a largo plazo. En particular se recomienda tomar en consideración y evaluar los siguientes factores:

### a) Características

- a) Giro
- b) Situación jurídica
- c) Sistemas de ventas
- d) Sistemas de compras

### b) Circunstancias

- a) Situación económica
- b) Perspectivas de crecimiento
- c) Posibilidades del sistema electrónico de registro

### c) Necesidades

- a) Estados financieros
- b) Auxiliares
- c) Registros para efectos fiscales
- d) Impuestos por pagar

Esto se puede hacer por medio de cuestionarios que permitan obtener la mayor información sobre estos puntos. A continuación se detalla cada uno de ellos.

## 7.1. CARACTERÍSTICAS.

### ➤ GIRO

### OBJETIVO DE LAS ENTIDADES ECONÓMICAS

Una entidad económica tiene por objetivo servir a sus clientes, a segmentos importantes de la sociedad o a la sociedad en su totalidad. En la medida en la que se lleguen a satisfacer las necesidades de la clientela, dicha entidad verá maximizado su valor. Es preciso aclarar que hasta hace unos cuantos años se consideraba que el objetivo de los administradores de una entidad económica

era maximizar el valor del patrimonio de su empresa, lo cual dejaba de lado la satisfacción de sus clientes.

## TIPOS DE ENTIDADES ECONÓMICAS

Al hablar de entidades económicas, por lo general se piensa sólo en aquellas cuyo objetivo final es la generación de utilidades. Sin embargo, existen otras organizaciones cuyos objetivos no se ajustan a ese esquema. Existen tres diferentes tipos de entidades económicas que juegan cada uno un rol establecido dentro de la actividad económica de un país:

- ✓ Organizaciones lucrativas
- ✓ Organizaciones no lucrativas
- ✓ Organizaciones gubernamentales

## TIPOS DE ORGANIZACIONES ECONÓMICAS LUCRATIVAS

Cuando se habla de negocios u organizaciones que tienen un fin lucrativo se pueden identificar cuatro diferentes esquemas de operación:

- **Empresas de servicios**
- **Empresas de comercialización de bienes o mercancías**
- **Empresas manufactureras o de transformación**
- **Empresas de giros especializados**

### Empresas de servicios

Las empresas de servicios son aquellas que tienen como objetivo la prestación de alguna actividad intangible. Algunos ejemplos de negocios de servicios son los despachos de profesionales, las tintorerías, salas de belleza, escuelas, hospitales, parques de diversiones y agencias de viajes, entre otros.

### Empresas de comercialización de bienes o mercancías

Este tipo de compañías se dedica a la compra de bienes o mercancías para su posterior venta. Algunos ejemplos representativos de empresas que se dedican a este giro son los supermercados, librerías, papelerías, mueblerías, agencias de comercialización de automóviles, joyerías, etc. A diferencia de las empresas de servicios, en este tipo de organizaciones se debe costear la mercancía vendida, por lo cual se maneja un concepto llamado "Inventarios" que representan la mercancía que comercializa el negocio.

### Empresas manufactureras o de transformación

Estas empresas se dedican a la compra de materias primas para que, mediante la utilización de mano de obra y tecnología, sean transformadas en un producto

final para su posterior venta. Las implicaciones contables de este tipo de organización son mayores, ya que se debe realizar un control del inventario de materias primas, de productos en proceso y de productos terminados, así como costear la mercancía vendida y determinar el costo de producción. Algunos ejemplos típicos de este tipo de organización son las plantas ensambladoras de automóviles, constructoras, maquiladoras y muchas otras.

### **Empresas de giros especializados**

Este tipo de empresas pueden tener como actividad preponderante la prestación de un servicio, la manufactura y/o comercialización de bienes, o bien una conjunción de esas tres actividades. Sin embargo, estas empresas cubren las necesidades de un sector específico y por ello es importante su estudio y comprensión, dado que la contabilidad que éstas usan tiene algunas variantes.

Las empresas de servicios financieros son aquellas que brindan servicios de inversión, financiamiento, ahorro, almacenamiento y resguardo de valores y bienes. Tales entidades son las instituciones de banca múltiple, las aseguradoras, empresas de factoraje financiero, casas de cambio, arrendadoras, sociedades de inversión, las administradoras de fondos para el retiro y casas de bolsa, entre otras.

Las empresas de comercio electrónico (e-business) ofrecen sus servicios a través de internet. Existen dos enfoques mediante los cuales estas empresas operan: uno es ofrecer el servicio a otras empresas (empresa a empresa) y el otro, es ofrecerlo al consumidor final (empresa a consumidor). Algunos ejemplos de este tipo de negocios son [www.quemefalta.com](http://www.quemefalta.com), [www.gap.com](http://www.gap.com), [www.todito.com](http://www.todito.com), entre otras.

Las empresas del sector primario son aquellas que tienen como finalidad proveer de insumos alimenticios a los consumidores. Entre dichas empresas se cuentan organizaciones tales como empresas agrícolas, ganaderas, silvícola y pesqueras.

Las empresas de la construcción, extracción y minería son aquellas que se dedican a la edificación de obra civil o a la explotación de los productos y minerales que se encuentran en el subsuelo. Algunos ejemplos de estas empresas son las constructoras, las metalúrgicas, las compañías que se dedican a la extracción de petróleo y gas natural, entre otras.

- **SITUACIÓN JURÍDICA**
- **FORMAS DE ORGANIZACIÓN**

En el caso de las entidades económicas lucrativas, mejor conocidas como “negocios”, existen dos formas de organización:

- ✓ Persona física
- ✓ Persona moral o sociedad

## CÓDIGO CIVIL PARA EL ESTADO DE MICHOACÁN Página 2 de 249

### TITULO PRIMERO

#### De las personas físicas

(REFORMADO, P.O. 22 DE SEPTIEMBRE DE 2004)

**Artículo 16.** Son personas físicas los seres humanos, quienes adquieren la capacidad jurídica por el nacimiento y la pierden por la muerte; pero desde su concepción tienen derecho a la protección de la ley.

**Artículo 17.** Las incapacidades establecidas por la ley son sólo restricciones a la capacidad jurídica; y los incapaces podrán ejercitar sus derechos y contraer obligaciones por medio de sus representantes.

**Artículo 18.** El mayor de edad puede disponer libremente de su persona y de sus bienes con sólo las limitaciones establecidas por la ley.

### TITULO SEGUNDO

#### De las personas morales

**Artículo 19.** Son personas morales:

- I. La Nación, los Estados y los Municipios;
- II. Los sindicatos constituidos conforme a la Ley Federal del Trabajo, las asociaciones profesionales y las demás a que se refiere la fracción XVI del artículo 123 de la Constitución de la República;
- III. La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo;
- IV. Las sociedades civiles y mercantiles;
- V. Las asociaciones distintas de las enumeradas que se propongan fines políticos, científicos, artísticos, de recreo o cualquier otro fin lícito, siempre que no fueren desconocidos por la ley;
- VI. Las corporaciones de carácter público reconocidas por la ley;
- VII. Cualquiera otra asociación o agrupación a la que la ley conceda personalidad jurídica.

**Artículo 20.** Las personas morales se registrarán por las leyes correspondientes, por su escritura constitutiva y por sus estatutos; y podrán ejercitar todos los derechos que sean necesarios para realizar el objeto de su institución.

**Artículo 21.** Las personas morales obran y se obligan por medio de los órganos que las representen conforme a la ley, a su escritura constitutiva, o a sus estatutos.

**Persona Física**

**CÓDIGO CIVIL PARA EL DISTRITO FEDERAL**

**Artículo 22.-** La capacidad jurídica de las personas físicas se adquiere por el nacimiento y se pierde por la muerte; pero desde el momento en que un individuo es concebido, entra bajo la protección de la ley y se le tiene por nacido para los efectos declarados en el presente Código.

**Artículo 23.-** La minoría de edad, el estado de interdicción y demás incapacidades establecidas por la ley, son restricciones a la personalidad jurídica que no deben menoscabar la dignidad de la persona ni atentar contra la integridad de la familia; pero los incapaces pueden ejercitar sus derechos o contraer obligaciones por medio de sus representantes.

**Artículo 24.-** El mayor de edad tiene la facultad de disponer libremente de su persona y de sus bienes, salvo las limitaciones que establece la ley.



**Ley del impuesto sobre la renta.**

**Título IV. De las Personas Físicas.**

**Capítulo II. De los ingresos por actividades empresariales y profesionales.**

- **Sección I.** De las personas físicas con actividades empresariales y profesionales. (Art.120 al 133).

**Artículo 120.** Están obligadas al pago del impuesto establecido en esta sección, las personas físicas que perciban ingresos derivados de la realización de actividades empresariales o de la prestación de servicios profesionales. Las personas físicas residentes en el extranjero que tengan uno o varios establecimientos permanentes en el país, pagarán el impuesto sobre la renta en los términos de esta Sección por los ingresos atribuibles a los mismos, derivados de las actividades empresariales o de la prestación de servicios profesionales.

Para los efectos de este capítulo se consideran:

- I. Ingresos por actividades empresariales, los provenientes de la realización de actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícola.
- II. Ingresos por la prestación de un servicio profesional, las remuneraciones que deriven de un servicio personal independiente y cuyos ingresos no estén considerados en el capítulo I de este Título.

Se entiende que los ingresos los obtienen en su totalidad las personas que realicen la actividad empresarial o presten el servicio profesional.

**Sección II.** Del régimen intermedio de las personas físicas con actividades empresariales. (Art. 134 al 136 bis).

**Art. 134.** Los contribuyentes personas físicas que realicen exclusivamente actividades empresariales, cuyos ingresos obtenidos en el ejercicio inmediato anterior por dichas actividades no hubiesen excedido de \$ 4, 000,000.00.

Sección III. Del régimen de pequeños contribuyentes. (Art. 137 al 140).

**Art. 137.** Las personas físicas que realicen actividades empresariales, que únicamente enajenen bienes o presten servicios, al público en general, podrán optar por pagar el impuesto sobre la renta en los términos establecidos en esta sección, siempre que los ingresos propios de su actividad empresarial y los intereses obtenidos en el año de calendario anterior, no hubieran excedido de la cantidad de \$2, 000,000.00

**Capítulo III.** De los ingresos por arrendamiento y en general por otorgar el uso o goce temporal de bienes inmuebles. (art. 146 al 154)

**Art. 146.** Se consideran ingresos por enajenación de bienes, los que deriven de los casos previstos en el código fiscal de la federación.

En los casos de permuta se considerará que hay dos enajenaciones.

Se considerará como ingreso el monto de la contraprestación obtenida, inclusive en crédito, con motivo de la enajenación; cuando por la naturaleza de la transmisión no haya contraprestación, se atenderá al valor de avalúo practicado por persona autorizada por las autoridades fiscales.

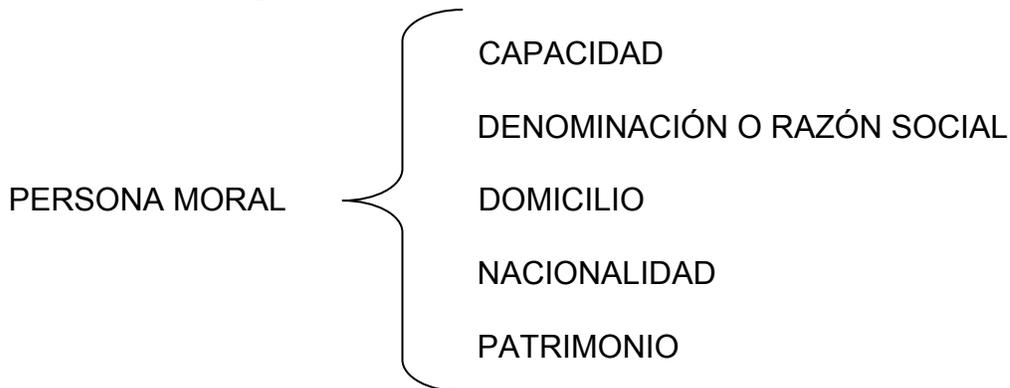
No se considerarán ingresos por enajenación, los que deriven de la transmisión de propiedad de bienes por causa de muerte, donación o fusión de sociedades ni los que deriven de la enajenación de bonos, de valores y de títulos de crédito, siempre que el ingreso por la enajenación se considere interés en los términos del artículo 9º de esta Ley.

### Persona Moral o Sociedad

**Artículo 8 LISR.** Cuando en esta Ley se haga mención a persona moral, se entienden comprendidas, entre otras, las sociedades mercantiles, los organismos descentralizados que realicen preponderantemente actividades empresariales, las instituciones de crédito, las sociedades y asociaciones civiles y la asociación en participación cuando a través de ella se realicen actividades empresariales en México.

**Persona Moral:** “entidad formada para la realización de los fines colectivos, a la que el derecho Objetivo reconoce capacidad para tener derechos y obligaciones”.

**Por Sociedad Mercantil se puede entender:** “La unión de dos o más personas de acuerdo con la Ley, mediante la cual aportan algo en común, para un fin determinado, obligándose mutuamente a darse cuenta”.



### CLASIFICACIÓN DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES

#### Atendiendo a la doctrina jurídica

- a) Sociedades Personalistas.
- b) Sociedades Capitalistas.
- c) Sociedades Mixtas.

#### Atendiendo a su forma de Constitución

- a) Sociedades Regulares o de Derecho.
- b) Sociedades Irregulares o de Hecho.

#### Atendiendo a la responsabilidad de los socios

- a) Sociedades de responsabilidad Limitada.
- b) Sociedades de responsabilidad Ilimitada.
- c) Sociedades de Responsabilidad Mixta.

#### Atendiendo a la variabilidad del capital social

- a) Sociedades de capital Fijo.
- b) Sociedades de capital Variable.

**Atendiendo a su nacionalidad**

- b) Sociedades Mexicanas.
- c) Sociedades Extranjeras

**Atendiendo a la Ley general de Sociedades Mercantiles**

- a) Sociedad en nombre colectivo.
- b) Sociedad en comandita simple.
- c) Sociedad de responsabilidad limitada.
- d) Sociedad anónima.
- e) Sociedad en comandita por acciones.
- f) Sociedad cooperativa.

**Sociedades Mercantiles Personalistas:**

“Aquellas en la cual de los cuatro elementos de la sociedad (personal, patrimonio, objeto social y forma externa), el principal lo constituye el personal, es decir, los terceros que contratan con la sociedad, les interesa la personalidad, honradez, prestigio, etc., de los socios, tal es el caso por ejemplo de la Sociedad en Nombre Colectivo”.

**Sociedades Mercantiles Capitalistas:**

“Son aquellas en donde el principal elemento de la sociedad es el patrimonial, es decir, los terceros que contratan con la sociedad, pondrán especial interés en el monto del capital por ejemplo en el caso de la Sociedad Anónima”.

**Sociedades Mercantiles Mixtas:**

“Aquellas en las cuales tanto el elemento personal, como el elemento patrimonial están en primer término, pasando a segundo término los demás elementos sociales, por ejemplo en el caso de la Sociedad en comandita por Acciones”.

**Sociedades Mercantiles Regulares:**

“Son aquellas que en el acto de constitución de han hecho constar en escritura pública e inscritas en el Registro Público de Comercio; es decir, en el acto de constitución han cumplido con los requisitos que marca la Ley”.

Las Sociedades Mercantiles Regulares por definición son Sociedades Mercantiles de Derecho.

**Sociedades Mercantiles Irregulares:**

“Aquellas que en el acto de constitución no se haya hecho constar en escritura pública y aquellas otras en que dicha escritura, no haya sido inscrita en el Registro Público de Comercio, es decir, sociedades que se han creado y funcionan sin cumplir todos los requisitos que marca la Ley”.

Las Sociedades Mercantiles Irregulares por definición son Sociedades Mercantiles de Hecho.

**Sociedades Mercantiles de Responsabilidad Limitada:**

“Aquellas en donde los socios responden de las obligaciones sociales hasta por el monto de sus aportaciones, tal es el caso, por ejemplo, de la Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Anónima, etc.”.

**Sociedades Mercantiles de Responsabilidad Ilimitada:**

“Aquellas en la cual, los socios responden de las obligaciones sociales hasta con su patrimonio personal, por ejemplo la Sociedad en Nombre Colectivo”.

**Sociedades Mercantiles de Responsabilidad Mixta:**

“Aquellas en las cuales uno o más socios responden de las obligaciones sociales limitadamente, y otro u otros socios responden ilimitadamente, por ejemplo la Sociedad en comandita Simple”.

**Sociedades Mercantiles de Capital Fijo:**

“Aquellas en la cual para aumentar o reducir el importe del capital social, es necesario, en términos generales, cumplir con los siguientes requisitos:

- 1º. Celebrar Asamblea Extraordinaria;
- 2º. Levantar Acta de Asamblea Extraordinaria correspondiente;
- 3º. Protocolizar el Acta;
- 4º. Inscribir el Acta en el Registro Público de Comercio”.

**Sociedades Mercantiles de Capital Variable:**

“Aquellas que pueden aumentar y reducir el importe del capital social, sin cumplir con los requisitos anteriores, siempre y cuando el aumento no sobrepase al Capital Autorizado (límite inferior), pues de lo contrario deberán cumplir con los requisitos de las sociedades de Capital Fijo”.

En la República Mexicana. La Sociedad Cooperativa siempre será de capital variable, pudiendo ser de capital fijo o variable las siguientes:

- Sociedad en Nombre Colectivo;
- Sociedad en Comandita Simple;
- Sociedad de responsabilidad Limitada;
- Sociedad Anónima;
- Sociedad en Comandita por Acciones.

**Sociedades Mercantiles Mexicanas:**

“Aquellas que se constituyen:

- 1°. De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, y
- 2°. Establecen su domicilio social dentro de la República Mexicana”.

**Sociedades Mercantiles Extranjeras:**

“Aquellas que no reúnen los requisitos anteriores, es decir, sociedades constituidas en un determinado país, conforme a sus leyes con domicilio legal en el mismo, en relación con los demás países”.

**EXISTE UNA CLASIFICACIÓN ATENDIENDO AL NOMBRE DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES, EN:****Sociedades Mercantiles con Razón Social:**

“Aquellas en donde el nombre se forma con el nombre personal de todos los socios; o bien, con el nombre de uno o dos socios, seguidas de las palabras y Cía., o también, con el nombre personal de persona separada de la sociedad, seguidas de las palabras Sucesores, etc.”.

**Sociedades Mercantiles con Denominación:**

“Aquellas en las cuales el nombre de la sociedad es impersonal y objetivo, por ejemplo en el caso de la Sociedad Anónima”.

**Sociedades Mercantiles con Razón Social o Denominación:**

“Aquellas en la cual el nombre de la Sociedad, se forma con razón social o denominación, según lo acuerden los socios, tal es el caso por ejemplo, de la Sociedad de Responsabilidad Limitada y la Sociedad en Comandita por Acciones”.

**EXISTE OTRA CLASIFICACIÓN ATENDIENDO AL NOMBRE QUE RECIBEN LAS PERSONAS QUE INTEGRAN LA SOCIEDAD, EN:****Sociedades Mercantiles con Socios:**

“Aquellas donde reciben el nombre de Socios, las personas que la integran”, por ejemplo en la:

- a) Sociedad en Nombre Colectivo.
- b) Sociedad en Comandita Simple.
- c) Sociedad de responsabilidad Limitada.

**Sociedades Mercantiles con Accionistas:**

“Aquellas donde reciben el nombre de accionistas las personas que la integran, por ejemplo: la Sociedad Anónima y la Sociedad en Comandita por Acciones”.

**Sociedades Mercantiles con Cooperativistas:**

En el caso de las Sociedades Cooperativas.

**Sociedad en nombre colectivo:**

Es una sociedad mercantil personalista, con razón social y capital social representado por partes sociales nominativas, suscritas por socios que responden de las obligaciones sociales, de una manera subsidiaria, solidaria e ilimitada.

**Sociedad en comandita simple:**

Es una sociedad mercantil personalista, con razón social y capital social representado por partes sociales nominativas, suscritas por uno o más socios comanditados, que responden de las obligaciones sociales de una manera subsidiaria e ilimitada y de uno o más socios comanditarios, que responden hasta el monto de su aportación.

**Sociedad de responsabilidad limitada:**

Es una sociedad mercantil personalista-capitalista, con razón social o denominación, con capital fundacional representado por partes sociales nominativas, no negociables, suscritas por socios que responden limitadamente, salvo aportaciones suplementarias o prestaciones accesorias.

**Sociedad anónima:**

Es una sociedad mercantil capitalista, denominación y capital fundacional, representado por acciones nominativas suscritas por accionistas, que responden hasta por el monto de su aportación.

**Sociedad en comandita por acciones:**

Es una sociedad mercantil mixta, con razón social o denominación y capital fundacional, representado por acciones nominativas, suscritas por accionistas comanditados que responden de una manera solidaria, subsidiaria e ilimitada y de accionistas comanditarios, que responden hasta por el monto de sus aportaciones.

**Sociedades cooperativas:**

Es una sociedad mercantil, con denominación, de capital variable fundacional, representado por certificados de aportación nominativos, suscritas por cooperativistas que responden limitadamente, salvo responsabilidad suplementada, cuya actividad se desarrolla en su beneficio.

### **Sociedad de responsabilidad limitada de interés público:**

Es una sociedad que existe bajo una razón social o bajo una denominación cuya actividad es de interés público, de capital variable representado por partes sociales nominativas, no negociables aportado por socios que responden hasta el monto de sus aportaciones.

### **Sociedad civil:**

Convenio celebrado entre dos o más socios, mediante el cual aportan recursos, esfuerzos, conocimientos o trabajo, para realizar un fin lícito de carácter preponderantemente económico, sin constituir una especulación mercantil, obligándose mutuamente a darse cuenta.

### **Asociaciones civiles:**

Convenio celebrado entre dos o más asociados, mediante el cual aportan algo en común, generalmente recursos, conocimientos, esfuerzo o trabajo, para realizar un fin común lícito preponderantemente no económico, obligándose mutuamente a darse cuenta.

La diferencia entre sociedades civiles y asociaciones civiles, es que las primeras realizan un fin común lícito preponderantemente económico, y las segundas realizan un fin común lícito preponderantemente no económico, es decir, un fin común deportivo, religioso, cultural, etc., sin construir una especulación comercial.

### **Persona Moral**

**Existen varias clases de personas morales:** Aquéllas que están reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles, las que prevé la Ley General de Sociedades Cooperativas y otras más que aparecen en el Código Civil para el Distrito Federal y cada uno de los códigos civiles de las entidades federativas.

### **SOCIEDADES MERCANTILES.**

De las previstas en la Ley General de Sociedades Mercantiles. En el cuadro siguiente, se presentan sus principales características.

Todas las sociedades a que hace mención dicho cuadro tienen como requisitos generales para su constitución los siguientes puntos:

**SOCIEDADES MERCANTILES**

Nombre	Mínimo de		Capital representado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
	Accionistas	Capital social			
Sociedad Anónima (S.A.)	Dos	\$50,000	Acciones	Únicamente el pago de sus acciones	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Nombre Colectivo (S.N.C.)	Sin mínimos legales	Sin mínimos legales	Acciones	Los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad
Sociedad en Comandita Simple (S.C.S.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Partes sociales	Igual a la anterior y adicionalmente a las obligaciones de los comanditarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)	No más de 50 socios	\$3,000.00	Partes sociales	Únicamente el pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad.
Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Acciones	Igual a sociedad en comandita simple.	Igual a sociedad en comandita simple.
Sociedad Cooperativa (S.C)	Mínimo de 5 socios	Lo que aporten los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad.	Por las operaciones sociales	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata.	Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de vigilancia y demás comisiones de designe la asamblea general

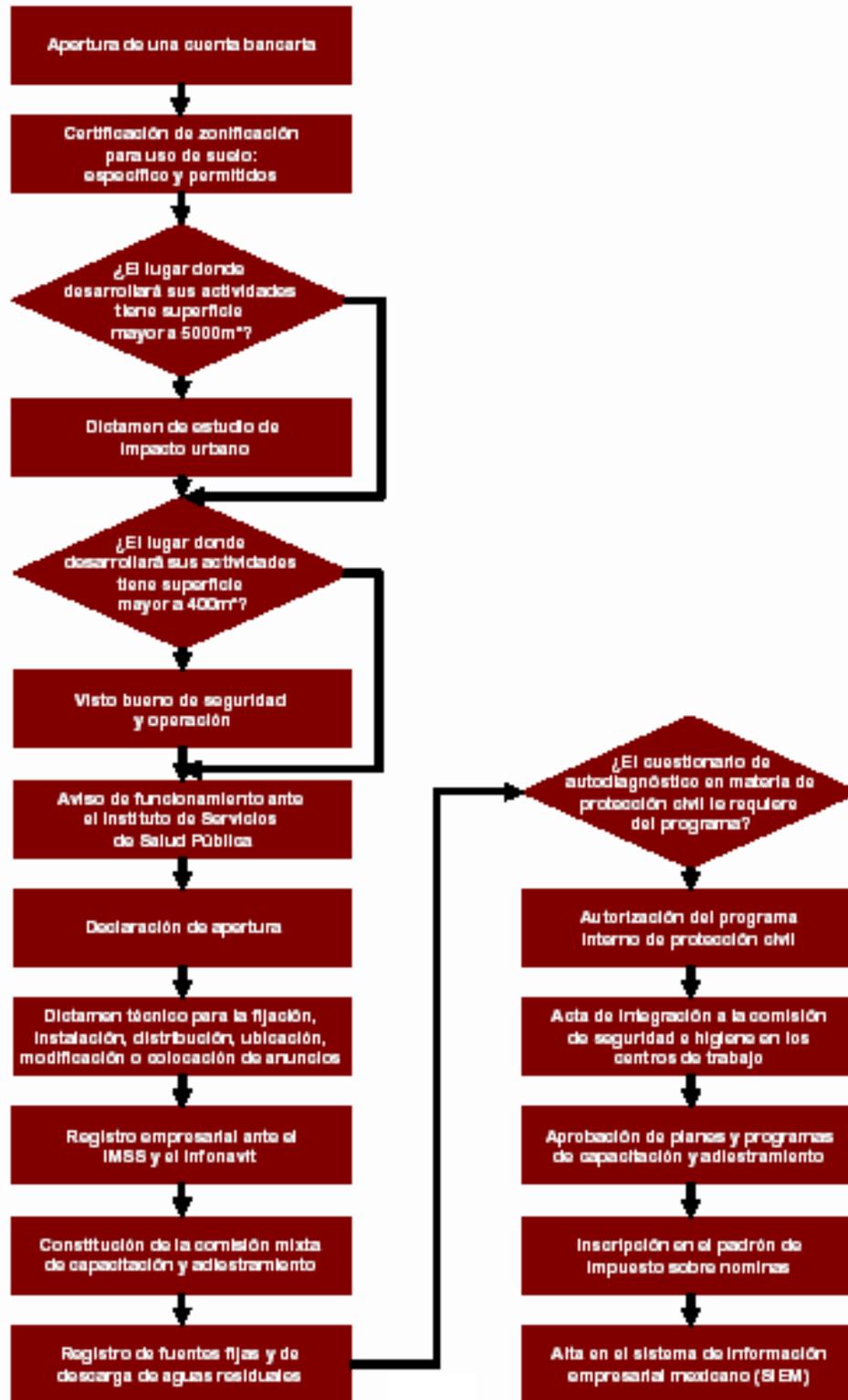
Las sociedades se constituyen ante un fedatario público **corredor público y/o notario** y en la misma forma se hacen constar sus modificaciones. La escritura constitutiva de una sociedad debe contener:

- Los nombres, nacionalidades y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad.
- El objeto de la sociedad.
- Su razón social o denominación.
- Su duración.
- El importe del capital social.
- La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización. Cuando el capital sea variable, así se expresará, indicándose el mínimo que se fije.
- El domicilio de la sociedad.
- La manera conforme a la cual ha de administrar la sociedad y las facultades de los administradores.
- El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
- La manera de ejercer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
- El importe del fondo de reserva.
- Los casos en que la sociedad ha de disolverse con anticipación.

#### Proceso de Constitución de la empresa (ISCA)



**Proceso de apertura de operaciones de la empresa (ISCA)**



## SISTEMAS DE VENTAS

La venta al mayoreo, o comercio al mayoreo, consiste en la venta y en todas las actividades relacionadas directamente con la venta de bienes y servicios a otras personas para su reventa, uso en la producción de otros bienes y servicios, o en la operación de una organización. De manera general, las ventas que realiza un productor a otro son operaciones al mayoreo y el productor-vendedor se dedica a la cuenta al por mayor. De igual forma, una tienda de venta al detalle de variedades realiza ventas al por mayor cuando vende calculadoras y suministros de oficina a una empresa comercial.

Por lo tanto, la venta al mayoreo incluye las ventas que hace cualquier empresa a cualquier consumidor, excepto al consumidor final que compra para su uso personal, y que no está relacionado con los negocios. Desde esta perspectiva, todas las ventas son ventas al mayoreo o detallistas, y se distingue solo por el uso que le piensa dar el comprador al bien o servicio que adquiere.

### Naturaleza de las ventas al menudeo.

Definiremos como ventas al menudeo como todas las actividades que intervienen en la venta de bienes y servicios directamente a los consumidores para su uso personal, no lucrativo. Son muchas las instituciones, fabricantes, mayoristas y detallistas que se dedican al comercio al detalle. Pero la mayor parte corre por los detallistas, aunque la mayor parte se lleva cabo en tiendas al detalle, en años recientes, la venta al detalle fuera de tienda, por correo, por teléfono, de puerta en puerta, a través de máquinas expendedoras, y todo tipo de medios electrónicos, ha crecido de manera explosiva.

**Detallistas:** Los negocios cuyas ventas provienen sobre todo del comercio al detalle.

**Menudeo en tiendas:** Existen todo tipo y tamaño de tiendas detallistas, y constantemente surgen otros nuevos. Pueden clasificarse según una o varias de las características siguientes: cantidad de servicio, línea de producto que vende, precios relativos, control de puntos de venta y tipo de conjunto de tiendas.

### Corredores y agentes

Estos se distinguen de los mayoristas del comercio en dos aspectos: no entran en posesión de los bienes y realizan unas cuantas funciones. La principal es en auxiliar en la compra y venta, y por estos servicios cobra una comisión sobre la venta.

**Corredores:** Un corredor reúne a los compradores y vendedores y asiste a la negociación. Lo pagan las partes que lo contratan, no tiene inventario, ni invierte en el financiamiento ni asume los riesgos. Los ejemplos más familiares son los

corredores de productos alimenticios, los de bienes raíces, de seguros y de valores o finanzas.

**Agentes:** Los agentes representan a los vendedores o compradores de manera más o menos permanente. Los hay de varios tipos: Los agentes de fabricantes, son los agentes mayoristas más numerosos. Representan dos o más fabricantes de líneas relacionadas. Por lo general, tiene un acuerdo formal con cada uno de ellos, que define precios, territorios, procedimientos de manejo de pedidos, entrega y garantías, así como tasas de comisión. Conocen la línea de cada fabricante y utilizan sus amplios contactos para vender los productos. Este tipo de agentes se utilizan en líneas como vestidos, muebles y artículos eléctricos.

La mayoría son negocios pequeños con muy pocos empleados que son muy hábiles vendedores. Los contratan los pequeños productores que no pueden mantener su propio personal de ventas, o los productores grandes que desean abrir nuevos territorios, o vender en donde no vale la pena poner un vendedor de tiempo completo.

**Los agentes de adquisiciones** por lo general tienen una relación a largo plazo con los compradores. Realizan las adquisiciones por los compradores, y con frecuencia inspeccionan, almacenan y envía los bienes. Un tipo es el de los compradores residentes en los principales mercados del vestido, especialistas en adquisiciones que buscan líneas para ofrecer a los pequeños detallistas situados en las pequeñas ciudades.

**Los comerciantes por comisión**, son agentes que toman posesión física del producto y negocian las ventas. Por lo regular no se utilizan a largo plazo. Suelen trabajar en el mercado de productos agrícolas, con agricultores que no quieren vender su propio producto y no pertenecen a una cooperativa. Lo normal es que un agente por comisión lleve un camión de productos agrícolas a un mercado central, lo venda al mejor precio, deduzca de allí su comisión y los gastos, y pague lo restante al agricultor.

## TIPOS DE VENTA

Atendiendo al grado de creatividad en el proceso de venta y a la importancia relativa de la acción personal en la consecución de pedidos, se distinguen diversos tipos de venta conocidos por la nominación que se le da al vendedor o agente que la lleva a cabo:

**1. Vendedor – conductor o autoventa:** la entrega de la mercancía se realiza en el mismo momento de la venta, para lo que el autoventa debe llevar un stock suficiente de mercancía en un vehículo adecuado al tipo de producto, al potencial de compra y a las demás características de la ruta que atiende. Suele ser típica en productos de consumo de alta rotación y distribución intensiva.

**2. Dependiente o vendedor de despacho o tienda:** si bien puede tratarse de una venta con alto componente de creatividad, el sujeto es pasivo en la búsqueda y atracción de clientes, y en principio depende de la ubicación y demás características del establecimiento y del resto de variables de marketing.

**3. Recoge pedidos:** realiza una labor pasiva en cuanto a la persuasión de compra, normalmente por ser ésta innecesaria (común en marcas líderes en mercados maduros), aunque puede conllevar acciones de prospección.

**4. Vendedor prospector:** es el dedicado a la búsqueda de clientes en perspectiva por sus propios medios y/o el dedicado a la venta para clientes nuevos. Es común en la venta de productos con escasa reiteración de compra; en la venta domiciliaria o “puerta a puerta”; en la venta “multinivel” o en “red” y, en general, en las primeras fases de creación de una cartera de clientes.

**5. Vendedor técnico:** que basa la venta en sus conocimientos del producto y su contexto tecnológico, y /o en el dominio y escrupulosa utilización de técnicas de venta.

**6. Vendedor creativo de productos tangibles:** vende tangibles recurriendo a su propia creatividad, explotando sus habilidades y cualidades personales. Es común en productos complejos de marcas poco conocidas.

**7. Vendedor creativo de productos intangibles:** la intangibilidad de lo comercializado le otorga mayor dificultad y, consecuentemente, mayores requerimientos de creatividad. Vende intangibles recurriendo a su propia creatividad, explotando sus habilidades y cualidades personales. Es común en servicios complejos de marcas poco conocidas.

**Atendiendo a la relación con las personas o entidades que ejercen la venta en representación de la empresa, podemos diferenciar:**

**1. venta directa:** Es aquella que se produce con medios propios, sin participación de intermediarios. También, como tal, suele designarse a aquella venta que se realiza en el domicilio del comprador, en otros domicilios, en lugares de trabajo, o en locales especialmente habilitados para reuniones de grupos, aprovechando excursiones organizadas al efecto. La venta directa entre fabricantes y consumidor da lugar al denominado canal directo, siendo de nivel cero por la ausencia de intermediarios.

**2. Venta indirecta:** Es aquella que se produce mediante terceros intermediarios. Aunque entre niveles o eslabones del canal, la venta, obviamente, sea directa y personal, da lugar al denominado canal indirecto, siendo de nivel uno o mayor de uno según los tipos de intermediarios que participen.

**3. Venta multinivel, en red o marketing network:** Se trata de reclutar personas que, mediante contrato mercantil, venden productos por cuenta de quien gestiona el sistema (fabricante o empresa especializada), con la peculiaridad que pueden reclutar a otras que establecen relación mercantil con el mismo gestor y no directamente con quien las recluta. El gestor desarrolla todas las funciones distintas a la propia venta y reclutamiento (fabricación y/o selección de productos, comunicación, distribución física, etc.), permitiendo la incorporación de personas y que éstas formen su propia red a partir de su trabajo personal y sin necesidad de aportaciones de capital.

**4. Venta piramidal:** Basa su desarrollo en un sistema progresivo de reclutamiento de personas, más que en la venta de productos. Se induce a las personas a comprar una cantidad importante de productos (al menos que sobrepase con creces lo que pudiera ser su autoconsumo), para que a su vez ellas incorporen a nuevos miembros a los que venderles similares lotes, a cambio de un beneficio que depende precisamente del número de personas que consigan reclutar.

Atendiendo a la disposición o no por parte del vendedor de un local específico, donde acude el comprador a encontrarse con la oferta (esto es, un punto de venta), distinguimos venta con, o en, tienda o establecimiento y venta sin tienda o establecimiento:

**5. Venta con establecimiento:** Supone la disposición de un establecimiento con un área específica del mismo dedicada a la venta. Cuando el comprador es atendido por personas (venta personal) estamos ante el denominado comercio tradicional o convencional, cuando el comprador se sirve él mismo, se dice que el establecimiento se explota en régimen de libreservicio o autoservicio. Un establecimiento, no obstante, puede reunir ambas formas de venta, con productos o secciones en régimen de autoservicio y productos o secciones en régimen tradicional.

**6. Venta sin establecimiento:** Supone que el vendedor es el que va al encuentro del posible comprador allí donde éste se ubica, desplazándose a su domicilio o lugar de trabajo y/o mediante comunicación escrita o telefónica con el mismo.

**7. Venta por correspondencia:** Supone la utilización del servicio de correos como medio de distribución del producto.

**8. Venta por catálogo:** El cliente potencial recibe un catálogo en su domicilio de residencia o trabajo, en el que se describen todos los productos que pueden ser adquiridos y que contiene formularios para efectuar el pedido, pudiendo ser remitidos al vendedor por correo, telefax o mediante teléfono.

**9. Venta por teléfono o telemarketing:** Supone la venta mediante comunicación telefónica convencional con el potencial comprador a iniciativa del vendedor. Cuando la iniciativa la desarrolla el comprador, se trata de compra por teléfono, que incluso puede ser desasistida o no personal. En la venta por teléfono son aplicables todas las técnicas de venta personal, salvo aquello relativo al lenguaje no verbal.

**10. Televenta o venta por televisión:** Se basa en la presentación del o los productos y sus condiciones de venta, entrega y garantías, mediante emisión televisiva, en la que se facilita un número telefónico para hacer el pedido, entregándose el producto en el domicilio del comprador.

**11. Venta por ordenador o comercio electrónico:** Es un sistema de comunicación interactiva, que utiliza la red telefónica conmutada. Permite realizar consultas y operaciones con el banco, comprar en grandes almacenes, reservar billetes, etc. La generalización, tanto de Internet como red de redes, es la actual gran facilitadora de este tipo de comercio.

**12. Venta automática:** Consiste en despachar y cobrar mediante máquinas expendedoras. Las primeras máquinas fueron para gasolinas, cigarrillos y bebidas, aunque se ha aplicado ya a fotografías, fotocopias, imprenta rápida, billetes de transporte, cajeros automáticos, etc.

**13. Venta puerta a puerta o venta domiciliarias:** Es uno de los más tradicionales; el vendedor se desplaza de puerta en puerta buscando clientes, haciéndolo usualmente "a puerta fría" (sin cita previa). Otra modalidad es la de reuniones en domicilios privados, que consiste en la concertación de reuniones de grupo en el domicilio de una persona que, motivada al efecto, actúa de anfitrión y gancho de su círculo de influencia, reunidos en un terreno que resulta familiar al posible comprador, el vendedor aprovecha el efecto demostración del primer sujeto que se decida favorablemente.

**14. Venta mediante reuniones en auditorios o locales preparados al efecto:** Se vale de invitaciones realizadas a través de medios personales e impersonales de comunicación, en un recinto preparado a tal fin, propio o concertado. Es posible distinguir dos objetivos diferentes dentro de la reunión de compradores: incrementar las perspectivas de venta y/o realizar ventas a los concurrentes.

**15. Venta ambulante:** Es una forma muy antigua de vender, que se puede hacer en mercadillos o de forma aislada, en cualquier caso nómada y en la calle. Por la dificultad de control y la pobre imagen que proyecta, como canal de ventas, suele utilizarse para segundas marcas o marcas desconocidas sin ánimo de posicionamiento, tratándose normalmente de productos de baja calidad y precio y que no siempre cumplen las normas de envasado, etiquetado, patentes y demás normas comerciales, fiscales y sanitarias.

## Condiciones de entrega y pago.

En todo contrato de compra-venta precisa que las partes fijen las condiciones del mismo. Esta fijación no está sujeta a una forma determinada; el contrato puede perfeccionarse verbalmente o por escrito, aun cuando lo último sea lo regular. Incluso puede prestarse el consentimiento por medio del silencio (consentimiento tácito) por ejemplo, cuando el vendedor remite mercancías al presunto comprador para que las examine, y éste no las devuelve dentro del plazo habitual en el ramo, en cuyo caso se entiende que las compra en firme.

La mayoría de los negocios tienen su origen en una oferta que el vendedor, espontáneamente o a instancia del comprador, hace a éste. La oferta puede ser en firme o "sin compromiso". En el primer caso, el vendedor queda ligado a su oferta por el plazo fijado, mientras que en el segundo caso queda libre de disponer de la mercancía en todo tiempo; pero si el comprador le pasa pedido y el vendedor no lo rechaza sin pérdida de tiempo, se entiende que el pedido queda aceptado en las condiciones de la oferta. A la oferta sigue el pedido del comprador y generalmente éste es confirmado por el vendedor. En Bolsa, el contrato se formula por medio de la póliza en la cual se indica el objeto, fecha, nombres de los contratantes, precio y plazo. Las operaciones llevadas a cabo por viajantes y comisionistas no son firmes sin la confirmación del vendedor.

Según las condiciones de entrega, las ventas pueden ser para entrega inmediata (disponible) o para entrega aplazada (a entregar). En las primeras, la mercancía queda a disposición del comprador desde el mismo momento de perfeccionarse el contrato, pudiéndose imponer al comprador la obligación de recibir la mercancía en seguida o darle un plazo para disponer de ella. Los términos comerciales para este contrato son: contado, entrega inmediata, y estos términos se sobrentienden cuando no hay estipulación contraria.

En las ventas a plazos, lo mismo que en las operaciones a plazos en Bolsa, media un espacio de tiempo entre la formalización del pedido y la entrega de la mercancía. El plazo de entrega se fija en el contrato.

El precio puede entenderse al contado o a plazo. El precio al contado puede ser contado riguroso, estricto o rabioso, o bien puede ser contado comercial o sea fin de mes. El precio a plazo acostumbra a ser a 30, 60 ó 90 días fecha factura, o bien al mismo plazo más el mes de entrega; pero en todo caso acostumbra a sufrir un recargo equivalente a los intereses del precio durante el plazo en cuestión. Si es costumbre fijar el precio para un plazo determinado y el comprador no quiere hacer uso del crédito, se le hace entonces el correspondiente, descuento "de pronto pago".

El pago puede tener lugar de diversos modos. El pago anticipado contra factura, antes de la entrega de la mercancía y que excluye por lo tanto el examen de ésta, es poco frecuente y se emplea sólo con clientes desconocidos o de poca solvencia. Más frecuente es el pago contra entrega, ya en el lugar de expedición al entregar la mercancía al agente de transportes, ya en el lugar del envío contra entrega de los documentos. Pero esta forma sólo se emplea igualmente cuando

el vendedor tiene motivos para no desprenderse de la mercancía si no es a cambio del precio. En el negocio continental es costumbre remitir mercancía y factura y efectuar el cobro después del examen de ésta, ya al contado, ya al plazo convenido.

En todos los demás casos en que el pago se verifica después de la entrega de la mercancía, se establece entre comprador y vendedor una relación de crédito. Si la mercancía se entrega sin un reconocimiento escrito de la deuda, el crédito es abierto o sin garantía y la deuda consta solamente en los libros de los contrayentes, descansando el crédito en la confianza y la solvencia del comprador. Dado el riesgo que esta forma de crédito encierra, sólo se presta para personas de sólida solvencia y para plazos cortos. El pago puede tener lugar separadamente para cada operación o estableciéndose una cuenta corriente en la cual el vendedor carga el importe de las facturas y abona los pagos a cuenta, saldándose la cuenta corriente por lo regular al fin de cada trimestre. Este sistema es de particular aplicación en las relaciones entre firmas que hacen operaciones recíprocas, como una mina que entrega hierro a una fábrica de maquinas y le compra la maquinaria que necesita.

La forma más corriente del crédito cubierto o con garantía es la de la letra aceptada. El acreedor gira una letra a cargo del deudor que la acepta, reconociendo así la deuda y sometiéndose a las reglas rigurosas y procedimientos expeditivos del derecho cambiario. Si el vendedor necesita fondos, puede descontar la letra endosándola a un tercero, generalmente un Banco, que le adelanta su importe con un pequeño descuento y cuida de cobrarla en su día o la redescuenta endosándola a su vez y así sucesivamente. A veces, el comprador está en relación con algún Banco que acepta el giro, de cuyo modo la garantía gana en solidez. El Banco sólo acostumbra a prestar aceptaciones cuando el cliente le ofrece garantía suficiente o tiene depositados en él valores o numerario.

## SISTEMAS DE COMPRAS

### Clasificación de las compras

Por lo general se acostumbra clasificar las compras en dos grandes grupos:

#### 1. Bienes:

- a) **Materia prima.** Son aquellas de procedencia agrícola, minera o de otras industrias, por medio de las cuales tendrán su primer grado de transformación.
- b) **Mercancías.** Son aquellos productos terminados, que se destinan a la venta para quienes los necesitan.
- c) **Suministro.** Son los artículos de oficina que utiliza una organización para realizar de manera adecuada sus labores (papelería, cintas para máquina de escribir, plumas, lápices).

Es conveniente indicar que los suministros en el sentido estricto, también son materiales que sirven para abastecer a todos los departamentos de una empresa.

## 2. Servicios:

- a) **Profesionales.** Son aquellos que una persona presta a una organización, cobrando por ello honorarios.
- b) **Financieros.** Son los que prestan los bancos, las compañías de seguros, las afianzadoras, etc.
- c) **Transporte,** Son aquellos servicios necesarios para trasladarse a diversas zonas o partes, por ejemplo: terrestres, aéreos y marítimos.

## Tipos de compras

Ahora se analizarán los diversos tipos de compras, que se dividen en tres:

- a) **Compras a precio alzado.** Son aquellas compras de cosas pequeñas (granos, legumbres, tornillos, madera, etc.), en este caso aun cuando se trate de cosas que suelen contarse, pesarse o medirse, el comprador no podrá pedir la rescisión del contrato alegando no haber encontrado en el acervo la cantidad, el peso o la medida que él calculaba.
- b) **Compras sobre muestras.** Son aquellas que por lo general están sujetas a término cuando no se tiene el objeto mismo de la vista, en este caso, cuando los artículos sean perfectamente conocidos y estén bien determinados, se puede hacer la compra sobre muestras.
- c) **Compras sobre contrato.** Son aquellas compras de naturaleza fija que hace una organización por un determinado tiempo (tres meses, seis meses, un año) y bajo un contrato por escrito.

## Compras nacionales e internacionales.

Otra forma de clasificar las compras es de acuerdo al ámbito en que se dan y éste puede ser nacional e internacional.

- a) **Compras Nacionales:** Son las que se efectúan dentro de las fronteras de un país, con arreglo en las leyes del mismo y pueden subclasificarse en :
  - **Locales.** Cuando se realizan en la misma plaza.
  - **Foráneas.** Cuando se concretan en plazas distintas, pero dentro del mismo país.
- b) **Compras Internacionales.** Son aquellas que se efectúan entre dos o más países, rigiéndose por las leyes de los países en que se realizan (importaciones y exportaciones).

- **Compras de Importación.** Aquellas que se hacen directo a un proveedor extranjero o a través de los canales de distribución del exportador extranjero establecido en el país importador.
- **Compras para Exportación.** Son aquellas adquisiciones de materiales de fabricación nacional o extranjera que se realizan con el fin de exportar a uno o varios países del exterior.

### **Evaluación de los proveedores:**

**Capacidad Técnica:** Es aquí donde la persona o las personas encargadas del Departamento de Compras mediante un proceso de estimación consideran las condiciones o los métodos utilizados o que clase de tecnología manejan en el procesamiento de la materia prima en la elaboración de los productos necesitados por los compradores.

**Capacidad Financiera:** También es importante conocer con que cantidad de recursos financieros cuenta la empresa, y esto más que todo es importante para la estabilidad de la inversión hecha por los compradores, es decir si los proveedores están lo suficientemente estables económicamente hablando asegurando así el bien de los compradores.

**Capacidad de Producción:** En esta parte evalúan la producción en cuanto a calidad, cantidad, tiempo y precio de los suministros pedidos o necesitados por la empresa compradora, esto sirve para hacer comparaciones entre proveedores y establecer cual es o cuales son los que más les convienen a la Empresa.

**Calificación de los proveedores:** Calificar a un proveedor es determinar de manera real y objetiva, a través de un puntaje expresado en una escala establecida, su potencial tanto legal, financiero y técnico para suplir un requerimiento de compra.

### **Características de un buen proveedor:**

- Deben actuar de forma responsable y consciente ante sus compradores.
- Deben saber que es lo último en el mercado y que es lo que le gusta a las personas tanto naturales como jurídicas.
- Deben ofrecer bajos precios y con buena calidad.
- Deben tratar de cumplir lo más rápidamente con los compromisos adquiridos con los compradores.
- Capaz de ajustarse a las necesidades imprevistas.
- Toma iniciativa para sugerir modos más adecuados a la clientela.
- Notifica con anticipación los cambios latentes en el mercado que pueden afectar las operaciones del comprador.
- Brindan asesoría técnica y de cualquier otra índole que necesite el comprador.

Estas entre otras características tanto éticas como profesionales que deben poseer los proveedores.

### 7.3. CIRCUNSTANCIAS

#### SITUACIÓN ECONÓMICA

Podemos clasificar la situación económica de las empresas de acuerdo al volumen económico de sus operaciones y número de trabajadores:

**a) GRANDE:** Se soportan grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año.

Físicamente es casi imposible que el supervisor conozca a todo el personal por lo cual es muy difícil que resuelva sus problemas y trate de ayudarlos personalmente. Existen muchos empleados que muchas veces no conocen a los altos ejecutivos.

Utiliza un gran número de técnicos o especialistas, los que toman decisiones basadas en las políticas de la empresa. Existe descentralización.

**b) MEDIANA:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son reducidos.

**c) MICRO:** Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales.

Casi todos sus trabajadores se conocen y prácticamente establecen un contacto cotidiano. Los supervisores conocen exactamente el desempeño de cada uno. Las decisiones están centralizadas.

**d) FAMIEMPRESA:** Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

#### PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO

##### La expansión-consolidación

Una vez que la empresa llega a ser rentable, el propietario es capaz de decidir si continúa creciendo o se dedica a consolidar lo ya realizado.

Si la decisión es expandirse, debe determinarse de qué manera se realizará.

Esta etapa puede considerarse como un nuevo punto de partida. Uno de los problemas que surgen aquí es el relativo al financiamiento de nuevos proyectos.

La existencia misma de una pequeña o mediana empresa con frecuencia es función de la capacidad para conquistar el mercado mediante el carácter particular de sus bienes o servicios y llegar a una expansión por medio de la constante mejora de calidad.

Todas las decisiones concernientes a la expansión de la empresa son de alcance y afectan a la mayor parte de las áreas funcionales de la misma, es decir, a la comercialización, la producción, las finanzas, el personal, las compras, etc. Estas decisiones determinan, durante cierto tiempo, toda la operación de la empresa y comparten (como consecuencia de ello) altos riesgos que se acentúan si el objetivo es una nueva línea de productos, ya que este punto exige

inversiones importantes. Por esta razón es conveniente medir de manera adecuada las ventajas y las desventajas que van implícitas en los nuevos planes y objetivos. Tanto una planeación como una programación organizacional eficiente resultan indispensables.

El aumento de las ventas y la producción no cesa de extenderse durante la vida de la empresa. En efecto, un buen número de empresas logran un volumen mayor de ventas con la mejora o modificación de bienes o servicios ya existentes así como renunciar a la elaboración de una línea de nuevos productos, la cual es altamente costosa, por tanto la planeación juega un papel muy importante.

Se puede optar también por consolidar lo realizado, es decir, proteger y perpetuar el desarrollo alcanzado. Nada cambiará acerca de la expansión de las ventas, pero deberá quedar asegurado que la empresa continúe sobreviviendo.

En esta etapa, el propietario tiene el riesgo de enfrentarse a problemas relacionados con el ciclo de vida del producto o servicio, la desactualización de los procesos productivos, la complejidad administrativa, la dificultad de conservar una planilla de personal competente, la necesidad de mejores sistemas de control, etc.

En esta etapa de consolidación cabe recordar al autor Peter Drucker, el cual escribió que la única definición válida del objetivo que se propone una empresa es crear una clientela.

El precio del bien o servicio no es más que un elemento, por lo general, importante entre otros a los que la clientela otorga un valor, estos son: la calidad, la exclusividad, la reputación. En casos extremos, un precio elevado es indispensable para hacer compras y dar testimonio del gran valor de este producto o servicio (como ejemplo: la alta costura, los perfumes, la alta cocina, la hotelería, el mantenimiento técnico, la consultoría administrativa, financiera y fiscal, etc.).

El propietario debe, por tanto, vigilar de manera cuidadosa el mercado y la clientela, seguir sus gustos, sus tendencias y las variaciones de sus deseos, estudiar también su propia competencia, los productos que fabrican o los servicios que prestan. Debe vigilar la fabricación y la calidad de sus bienes, mejorarlos sin cesar, realizar los ajustes con la mayor rapidez posible a los defectos observados, se crea así de modo permanente un vínculo estrecho entre lo comercial y lo técnico. El primero informa, el segundo adapta sus técnicas de fabricación de la manera más económica y práctica, las empresas que no saben prever la evolución y reconvertir a tiempo sus actividades están en camino a la desaparición a mediano o largo plazo.

Una parte importante de las actividades debe consagrarse a la búsqueda de que sabe asentar su reputación en la calidad y el valor de sus bienes o servicios así como adaptarse a la evolución constante del mercado, tiene grandes probabilidades de perdurar y prosperar.

El propietario de una empresa que tiene la intención de hacerla crecer habrá detectado la existencia de un mercado accesible para el bien o el servicio que ofrece. Cuando la empresa es pequeña, la información acerca del mercado local y la posibilidad de detectar las brechas proviene de manera principal de los contactos personales. Por lo general, esto causa problemas al desplazarse a mercados más importantes. Antes de comprometer mayores esfuerzos y recursos al crecimiento de la empresa, sería prudente evaluar la situación actual en lo que respecta a sus clientes existentes, la competencia, la administración del efectivo de la empresa, las habilidades administrativas y los recursos de que dispone.

Con el tiempo, las necesidades de los clientes cambian y el mercado de consumo comienza a declinar. El potencial de crecimiento se limita y se tienen que desechar las líneas de productos menos rentables.

Ante esta situación el objetivo final consiste en lograr un equilibrio en el crecimiento de las ventas, el flujo de efectivo y el riesgo, con la finalidad de crecer de manera lucrativa durante cierto tiempo. Habrá que observar cada bien o servicio por separado, atendiendo al lugar que ocupa en su ciclo de vida, esto le ayuda a centrar su atención en la necesidad de actuar al respecto para mantener ventas rentables.

Cuando se llega a la parte final de la fase de crecimiento, resultará de vital importancia una enérgica administración del efectivo. Es decir, centrar la atención en reducir los costos, emplear la fuerza de trabajo al máximo, limitar los gastos, centrar el control de crédito y la cobranza así como buscar el incremento de la rotación de existencias. Será necesario también desechar los productos de menor aceptación para aligerar la capacidad. El doble propósito consiste en mantener la posición en el mercado además de generar efectivo y capacidad para invertir en nuevos bienes o servicios. Virtualmente todos los bienes y servicios también tienen un ciclo de vida. Si el ciclo es muy corto al negocio se le denomina moda, si es muy largo se le llama necesidad.

## **POSIBILIDADES DEL SISTEMA ELECTRÓNICO DE REGISTRO**

Hoy en día, el uso de la computadora se ha convertido en una necesidad, ya que procesa una gran cantidad de información con mucha rapidez, además de almacenar cantidades considerables de información.

Los métodos electrónicos de registro contable son aquellos en los que se realizan las operaciones contables de una empresa por medio de un software computacional especializado en contabilidad, lo cual permite que todo el ciclo contable se realice con mayor rapidez que encontrar este tipo de control debido a la gran cantidad de transacciones que suelen realizar, el cual se agiliza cuando se utiliza este tipo de métodos.

Durante la etapa de selección del equipo y la paquetería de contabilidad que se empleará, se debe tener en cuenta la característica de la utilidad de la

información financiera, ya que existe en el mercado una gran variedad de paquetes fáciles de usar, debido a que se venden acompañados de un manual que permite operarlos paso a paso, a la vez que capacitan a las personas responsables del manejo de las operaciones.

## NECESIDAD ESTADOS FINANCIEROS

Los Estados Financieros revelan las operaciones cuantificables de una entidad económica y representan el producto final del proceso contable. Los Estados Financieros básicos informan sobre el desempeño financiero del negocio, su rentabilidad y su liquidez.

### ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA O BALANCE GENERAL.

La CINIF en las NIF A-3 define al balance general en los siguientes términos:

*“El balance general, también llamado estado de situación financiera o estado de posición financiera, muestra información relativa a una fecha determinada sobre los recursos y obligaciones financieras de la entidad; por consiguiente, los activos en orden de su disponibilidad, revelando sus restricciones; los pasivos atendiendo a su exigibilidad, revelando sus riesgos financieros; así como, el capital contable o patrimonio contable a dicha fecha”.*

La palabra “balance” es una derivación de la palabra “balanza”, la cual proviene del latín “bis”, que significa dos, y “lanx” que significa “platos o “platillos”, es decir, la palabra “balance” representa siempre la igualdad de dos cosas o grupos de cosas que se colocan en dichos platos.

En nuestro caso, la igualdad se da entre la suma del activo (recursos de que dispone la entidad para la realización de sus fines) y la suma del pasivo más el capital contable (fuente de recursos, externas e internas).

De los comentarios hechos anteriormente, podemos dar un concepto un tanto más amplio del estado.

El balance general es un estado financiero que muestra los recursos de que dispone una entidad para la realización de sus fines (activo) y las fuentes externas e internas de dichos recursos (pasivo y capital contable), a una fecha determinada. De su análisis e interpretación podemos conocer la situación financiera y económica, la liquidez y rentabilidad de una entidad.

Como podemos apreciar, el balance general es una forma de representar la dualidad económica de la entidad.

Ahora bien, independientemente de que, al preparar un balance general, debemos obtener igualdad entre los recursos y sus fuentes, la finalidad del estado no sólo es igualar las partidas, sino que pretende mostrar la posición o situación de la entidad en una fecha determinada.

Asimismo, de su estudio, análisis e interpretación, los encargados de tomar decisiones podrán conocer:

- **Su liquidez o capacidad de pago inmediata o a corto plazo;** es decir, la capacidad de la empresa de hacer frente a sus compromisos u obligaciones financieras a corto plazo.
- **El capital de trabajo,** mismo que se determinará de la diferencia de los activos circulares y los pasivos circulares.
- **El porcentaje de los recursos del negocio** que han sido aportados por los acreedores y por los propietarios, para conocer quién posee realmente la entidad y prevenir los riesgos de que la empresa quede en manos de los acreedores.
- **El rendimiento o rentabilidad sobre la inversión,** la cual se conocerá comparando las utilidades que reporte el estado de resultados, mismas que aparecen en el balance general dentro del capital ganado, contra la inversión o recursos que muestra el estado, para saber si la empresa es rentable o no; es decir, si se trata de un buen o mal negocio.

### Elaboración

Las cuentas de activo se ordenan de acuerdo con su liquidez es decir, su facilidad para convertirse en efectivo, por lo cual se constituyen dos categorías: activo circulante y activo no circulante o fijo. En la sección de activo circulante se encuentran las cuentas de efectivo en caja y bancos, inversiones temporales, cuentas por cobrar e inventarios, entre otras. En el activo no circulante o fijo se incluyen las cuentas de terrenos, edificios, depreciaciones, equipo de transporte y mobiliario y equipo. Además se deben mencionar los activos intangibles, tales como marcas registradas, franquicias, derechos de autor, etc.

El pasivo está integrado por dos clasificaciones: pasivo a corto plazo y pasivo a largo plazo. En el primero se incluyen las cuentas por pagar, intereses por pagar e impuestos por pagar entre otras. La sección de pasivo a largo plazo incluye hipotecas, préstamos bancarios y obligaciones por pagar.

En la sección del capital contable se presentan las cuentas del capital social común y preferente y utilidades retenidas, entre otras.

### Formas de presentación.

Este estado financiero puede presentarse de varias maneras, las más comunes son dos:

- En forma de reporte.
- En forma de cuenta

Presentación en forma de reporte. Esta forma de presentar el balance, corresponde a lo que conocemos como fórmula del capital  $A - P = C$ , donde presentaremos las cuentas de manera vertical en una sola hoja, de tal forma que se pueda restar el importe del pasivo al importe del activo y obtener por diferencia el capital contable.

Presentación en forma de cuenta. Esta forma de presentación, obedece a la fórmula  $A = P + C$ , la cual, como ya hemos señalado, es conocida también como

fórmula del balance; este tipo de presentación nos permite apreciar de una manera más objetiva la dualidad económica de la empresa, ya que en la parte izquierda aparecerán los recursos de que dispone la entidad (activo) y en la parte derecha, las fuentes tanto externas como internas de dichos recursos (pasivo y capital contable), cuya suma es igual a la suma del activo.

## ESTADO DE RESULTADOS.

NIF A-3. *El estado de resultados, para entidades lucrativas o en su caso, estado de actividades, para entidades con propósitos no lucrativos que muestran la información relativa al resultado de sus operaciones en un periodo y, por ende, de los ingresos, gastos; así como, de la utilidad (pérdida) neta o cambio neto en el patrimonio contable resultante en el periodo.*

### Elaboración

En el Estado de resultados existe una sección para los ingresos, otra para los gastos y una última para el resultado final, ya sea de utilidad o pérdida. En la sección de ingresos, el rubro principal son las ventas, ya que surgen de operaciones ordinarias del negocio; en la sección de gastos se cuenta con diversas clasificaciones de los mismos, entre ellos los gastos de operación y los gastos financieros.

### En resumen

El estado de resultados se elabora con el fin de evaluar la rentabilidad del negocio.

## ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA.

En este informe se incluyen las entradas y salidas de efectivo que tuvo una compañía en un periodo de operaciones para poder determinar el saldo o flujo neto de efectivo al final del mismo, es decir, se presentan las entradas y salidas de efectivo. Las entradas son los recursos provenientes de transacciones tales como ventas al contado, cobranzas y aportaciones de los socios, entre otros. Las salidas son desembolsos que se realizan por transacciones tales como compras al contado, pago de cuentas por pagar y de gastos, entre otras.

En resumen, el Estado de cambios de la situación financiera determina el saldo final de efectivo que tiene una empresa al finalizar un periodo de operaciones, lo cual determina el nivel de liquidez del negocio.

NOTA: LAS NIF A-3: *El estado de flujo de efectivo o, en su caso el estado de cambios en la situación financiera que indica información acerca de los cambios en los recursos y las fuentes de financiamiento de la entidad en el periodo, clasificados por actividades de operación, de inversión y de financiamiento. La*

entidad debe emitir uno de los dos estados atendiendo a lo establecido en las normas particulares.

## **ESTADO DE VARIACIONES EN EL CAPITAL CONTABLE.**

NIF A-3: En el caso de entidades lucrativas, que muestra los cambios en la inversión de los accionistas o dueños durante el período.

Este estado es de mucha utilidad para los propietarios de la entidad, ya que muestra los movimientos habidos en las cuentas que registran precisamente sus aportaciones, es decir, registran el importe de los recursos de que podrán disponer en un momento dado, así como el comportamiento de la administración en el logro de sus objetivos, ya que también se presentan las cuentas de utilidades o pérdidas tanto del ejercicio como de ejercicios anteriores y los movimientos efectuados en tales cuentas de capital.

### **Elaboración**

Para la elaboración de este estado financiero se sigue un proceso sencillo, el cual consiste en tomar en cuenta los saldos iniciales de las cuentas del capital contable y mostrar los aumentos y/o disminuciones que sufrieron durante el periodo contable que se reporta.

Enseguida, se suman o restan, según sea el caso, tales aumentos o disminuciones; obteniendo como resultado los saldos finales.

Podemos presentarlo en forma de reporte y en forma de cuenta. Como siempre, el tipo de presentación que se elija, dependerá de las necesidades de información.

## **AUXILIARES**

Los Libros auxiliares son aquellos libros en los que se registran de manera detallada las operaciones de determinadas cuentas. Estos libros se llevan para aquellas cuentas con mayor movimiento en un periodo contable como lo es bancos, clientes, proveedores e inventarios. El objetivo final de un libro auxiliar es controlar al final de un periodo el saldo de una cuenta y así saber, por ejemplo, cuánto se adeuda a determinado cliente o cuánto dinero se posee en una cuenta bancaria.

### **Auxiliares de balance**

Las subcuentas de balance son aquellas que analizan e integran el saldo de una cuenta colectiva o de control de activo, pasivo y capital contable.

Este tipo de auxiliares es el más usado para las cuentas auxiliares de bancos, clientes, deudores, funcionarios y empleados, proveedores, acreedores, ISR por pagar, PTU por pagar, impuestos y derechos retenidos por pagar, etc.

Para otro tipo de cuentas, como cuentas de inversiones temporales, documentos por cobrar, inventarios y documentos por pagar, dadas sus características y el tipo de información que registran, el número de columnas y su uso pueden variar.

### **Auxiliares de resultados**

Las subcuentas de gastos de operación (gastos de venta, gastos de administración, gastos financieros, productos financieros, otros gastos y otros productos), de conformidad con el tipo de empresa y sus necesidades de información pueden ser llevadas en tarjetas independientes, cuando manejen pocos conceptos de gastos, y su registro podrá ser muy parecido al establecido para las cuentas de bancos, clientes y proveedores; pero cuando los conceptos de gastos son carios, entonces el registro más adecuado es a través de hojas tabulares o libros tabulares.

### **REGISTROS PARA EFECTOS FISCALES.**

#### ***Código Fiscal de la Federación***

El artículo 28 señala que “Las personas que de acuerdo con las disposiciones fiscales estén obligadas a llevar contabilidad, deberán observar las siguientes reglas:

1. llevarán los sistemas y registros contables que señale el reglamento de este código, siendo éstos los siguientes:

Art. 26 del RCFF. Los sistemas y registros contables deberán llevarse por los contribuyentes mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor convenga a las características particulares de su actividad, pero en todo caso deberán satisfacer como mínimo los requisitos que permitan:

- I. Identificar cada operación, acto o actividad y sus características, relacionándolas con la documentación comprobatoria, de tal forma que aquellos puedan identificarse con las distintas contribuciones y tasas, incluyendo las actividades liberadas de pago por la Ley.
- II. Identificar las inversiones realizadas relacionándolas con la documentación comprobatoria, de tal forma que pueda precisarse la fecha de adquisición del bien o de efectuada la inversión, su descripción, el monto original de la inversión y el importe de la deducción anual.
- III. Relacionar cada operación, acto o actividad con los saldos que den como resultado las cifras finales de las cuentas.
- IV. Formular los estados de posición financiera.
- V. Relacionar los estados de posición financiera con las cuentas de cada operación.

- VI. Asegurar el registro total de operaciones, actos o actividades y garantizar que se asienten correctamente, mediante los sistemas de control y verificación internos necesarios.
- VII. Identificar las contribuciones que se deben cancelar o devolver, en virtud de devoluciones que se reciban y descuentos o bonificaciones que se otorguen conforme a disposiciones fiscales.
- VIII. Comprobar el cumplimiento de los requisitos relativos al otorgamiento de estímulos fiscales.

Lo dispuesto en este artículo es sin perjuicio de que los contribuyentes lleven además los registros a que les obliguen las disposiciones fiscales y utilicen, en su caso, las máquinas registradoras de comprobación fiscal.

Art. 28 fracción II. Los asientos en la contabilidad serán analíticos y deberán efectuarse dentro de los dos meses siguientes a la fecha en que se realicen las actividades respectivas.

I. Llevarán la contabilidad en su domicilio. Dicha contabilidad podrá llevarse en lugar distinto cuando se cumplan los requisitos que señale el reglamento de este código”.

Quedan incluidos en la contabilidad los registros y las cuentas especiales a que obliguen las disposiciones, los que lleven los contribuyentes aun cuando no sean obligatorios y los libros y registros sociales a que obliguen otras leyes.

El artículo 27 del RCFF establece que los contribuyentes, para cumplir con lo dispuesto en el Art. 26 del RCFF, podrán usar indistintamente los sistemas de registro manual, mecanizado o electrónico, siempre que se cumpla con los requisitos que para cada caso se establece en el reglamento.

Los contribuyentes podrán llevar su contabilidad combinando los sistemas de registro a que se refiere este artículo.

### ***Ley del Impuesto sobre la renta***

El capítulo VIII (De las obligaciones de las personas morales) del Título II (de las Personas Morales) de la Ley del ISR, en su artículo 86 expresa “Los contribuyentes que obtengan ingresos de los señalados en este Título, además de las obligaciones establecidas en otros artículos de esta Ley, tendrán las siguientes:

I. Llevar la contabilidad de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su Reglamento y el Reglamento de esta Ley, y efectuar los registros en la misma. Cuando se realicen operaciones en moneda extranjera, deberán registrarse al tipo de cambio aplicable en la fecha en que se concierten.”

## **Ley del Impuesto al Valor Agregado**

El capítulo VII (De las obligaciones de los contribuyentes) en su artículo 32 señala que los obligados al pago de este impuesto, tienen además de otras las siguientes obligaciones:

I. Llevar la contabilidad, de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su Reglamento y el Reglamento de esta Ley, y efectuar conforme a este último la separación de los actos o actividades de las operaciones por las que deba pagarse el impuesto por las distintas tasas, de aquellos por los cuales esta Ley libera de pago.

## **Código de Comercio**

Dentro del capítulo III del Título Segundo (De las obligaciones comunes a todos los que profesan el comercio) se encuentra la normatividad que deben seguir los comerciantes en relación con su contabilidad mercantil.

Art. 33. El comerciante está obligado a llevar y mantener un sistema de contabilidad adecuado. Este sistema podrá llevarse mediante los instrumentos, recursos y sistemas de registro y procesamiento que mejor se acomoden a las características particulares del negocio, pero en todo caso deberá satisfacer los siguientes requisitos mínimos:

- a) Permitirá identificar las operaciones individuales y sus características, así como conectar dichas operaciones individuales con los documentos comprobatorios originales de las mismas.
- b) Permitirá seguir la huella desde las operaciones individuales a las acumulaciones que den como resultado las cifras finales de las cuentas y viceversa.
- c) Permitirá la preparación de los estados que se incluyan en la información financiera del negocio.
- d) Permitirá conectar y seguir la huella entre las cifras de dichos estados, las acumulaciones de las cuentas y las operaciones individuales.
- e) Incluirá los sistemas de control y verificación internos necesarios para impedir la omisión para asegurar la corrección de las cifras resultantes.

Art. 34. Cualquiera que sea el sistema de registro que se emplee, se deberán llevar debidamente encuadernados, empastados y foliados el libro mayor y, en el caso de las personas morales, el libro o los libros de actas.

Art. 37. Todos los registros deberán llevarse en castellano, aunque el comerciante sea extranjero.

Art. 38. El comerciante deberá conservar, debidamente, los comprobantes originales de sus operaciones, de tal manera que pueda relacionarse con dichas operaciones y con el registro que de ellas se haga, y deberá conservarlos por un plazo mínimo de diez años.

## IMPUESTOS POR PAGAR

### IMPUESTOS FEDERALES

- Impuesto sobre la renta
- Impuesto al activo
- Impuesto al valor agregado
- Impuesto especial sobre producción y servicio:
  - Gasolina y diesel
  - Bebidas alcohólicas
  - Cervezas y bebidas refrescantes
  - Tabacos labrados
  - Telecomunicaciones
  - Aguas, refrescos y sus concentrados
- Impuesto sobre tenencia o uso de vehículos
- Impuesto sobre automóviles nuevos
- Impuesto sobre servicios expresamente declarados de interés público por ley, en los que intervengan empresas concesionarias de bienes del dominio directo de la Nación
- Impuesto a los rendimientos petroleros
- Impuesto al comercio exterior:
  - A la importación
  - A la exportación
- Impuesto sustitutivo del crédito al salario
- Impuesto a la venta de bienes y servicios suntuarios

### IMPUESTOS ESTATALES

- A) Impuesto sobre Enajenación de Vehículos de Motor Usados
- B) Impuesto Adicional para Carreteras y Construcción de Edificios Escolares
- C) Impuesto sobre Loterías, Rifas, Sorteos y Concursos
- D) Impuesto sobre Servicios de Hospedaje
- E) Impuesto sobre Erogaciones por Remuneración al Trabajo Personal, Prestado bajo la Dirección y Dependencia de un Patrón
- F) Cedulares sobre los ingresos que obtengan las personas físicas que perciban ingresos por la prestación de servicios profesionales, por otorgar el uso o goce temporal de bienes inmuebles, por enajenación de bienes inmuebles, por actividades empresariales y por sueldos y salarios

### IMPUESTOS MUNICIPALES

- A) Del Impuesto Predial:
  - a) Urbano
  - b) Rústico
  - c) Ejidal
  - d) Comunal
- B) Del Impuesto sobre Adquisición de Bienes Inmuebles
- C) Del Impuesto sobre Espectáculos Públicos

- D) Del Impuesto Adicional para Fomento Educativo
- E) Del Impuesto sobre Lotes Baldíos, sin Bardear o Falta de Banquetas
- F) Del Impuesto sobre Rifas, Loterías, Concursos o Sorteos

## **SISTEMAS CONTABLES ACTUALES**

### **VENTAJAS**

Hoy en día la computadora se ha convertido en una necesidad, ya que procesa una gran cantidad de información con mucha rapidez, además de almacenar cantidades considerables de información. Lo anterior ha derivado en el desarrollo de sistemas contables electrónicos que significan muchas ventajas en comparación con los métodos manuales, facilitando en gran medida la labor contable, logrando realizar tareas y actividades que manualmente no se hubieran podido hacer sin una considerable aplicación de tiempo y esfuerzo tanto mental como físico. Es por esto que ahora en las empresas se está optando por emplear este tipo de sistemas y es muy importante que el Contador Público y el Administrador los conozcan y puedan tener una visión general de ellos para poder sugerir su uso en un momento dado.

Durante la etapa de selección del equipo y la paquetería Contable y Administrativa que se empleará, se debe tener en cuenta la característica de la utilidad de la información financiera, ya que existe una gran variedad de paquetes fáciles de usar, solo es cuestión de adoptar el que mas satisfaga sus requerimientos; es por esto que al elegir un programa de Contabilidad y Administración, éste debe reunir ciertos requisitos con el fin de cubrir las necesidades de la empresa.

**Morelia Mich.,  
a 12 de Mayo de 2007.**



**C.P. Rigoberto López Escalera**  
**Director General**

## ÍNDICE

Resumen ejecutivo.....	131
<b>Antecedentes de la Empresa Implementación de Sistemas</b>	
<b>Contables y Administrativos (ISCA).....</b>	<b>132</b>
<b>Visión.....</b>	<b>134</b>
<b>Misión.....</b>	<b>134</b>
<b>Valores.....</b>	<b>134</b>
<b>Compromiso.....</b>	<b>135</b>
<b>Alianzas Estratégicas.....</b>	<b>135</b>
<b>Fortalezas y Debilidades.....</b>	<b>137</b>
<b>Las oportunidades para la creación de el negocio (ISCA).....</b>	<b>138</b>
<b>Contexto de incertidumbre y riesgo.....</b>	<b>138</b>
<b>Descripción de los productos y servicios.....</b>	<b>139</b>
<b>El valor distintivo con la competencia.....</b>	<b>139</b>
<b>Evolución.....</b>	<b>140</b>
<b>Estimular la prueba del producto y/o servicio.....</b>	<b>140</b>
<b>Posicionamiento del producto.....</b>	<b>140</b>
<b>El mercado.....</b>	<b>141</b>
<b>Listas de precios.....</b>	<b>142</b>
<b>Análisis de la competencia.....</b>	<b>143</b>
<b>Procesos y procedimientos de operación.....</b>	<b>143</b>
<b>La organización y el personal estratégico.....</b>	<b>145</b>
<b>Infraestructura disponible.....</b>	<b>147</b>
<b>Marco legal de la organización.....</b>	<b>149</b>
<b>Aspectos económicos y financieros.....</b>	<b>150</b>
<b>Principales Riesgos y Estrategias de Salida.....</b>	<b>156</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>156</b>

## RESUMEN EJECUTIVO.

La empresa Implementación de Sistemas Contables y Administrativos (ISCA), es una Empresa de Consultoría Experta 100% Moreliana. Dedicada a simplificar las actividades contables y administrativas para integrarlas fácilmente a la era digital.



- ✓ Tiene el compromiso de brindar la mejor gama de servicios que faciliten y enriquezcan el uso de los sistemas.
- ✓ El área de Capacitación brinda todo el conocimiento sobre los sistemas contables y administrativos para maximizar el aprovechamiento de los mismos.

- ✓ Atención personalizada y experta para resolver las necesidades del negocio y uso de los sistemas.
- ✓ Tener una visión clara de las oportunidades.
- ✓ Desarrollar habilidades empresariales.
- ✓ Tomar decisiones claras.
- ✓ Fincar las bases para un crecimiento empresarial en forma competitiva, rentable y productiva.



## ANTECEDENTES IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS (ISCA)

Es una empresa que nace de la necesidad de contar con alguien que nos apoye en la difícil decisión de que equipo y que sistemas puedo usar en la empresa desde su adquisición, instalación, capacitación e implementación en el área de la contaduría y administración principalmente.

Desde sus inicios se comenzó capacitando a profesionistas colegiados y alumnos de las áreas contables y administrativas, para operar los paquetes contables y/o administrativos comerciales de actualidad en términos generales, así, como la mejor opción de computadora para operarlos.

Lo que propicio en muchos de ellos, que al momento de ya encontrarse con la problemática real muchas veces parecía difícil o imposible lograr la implementación de estos sistemas. Motivo por el cual se ponían en contacto para que se les orientara en la forma correcta de implementar y operar los sistemas.

Lo que originaba un traslado a sus despachos contables en el caso de los contadores y a las empresas en el caso de lo empresarios y/o administradores, para poder analizar cual era la mejor opción de sistema o capacitar en puntos específicos de un sistema ya instalado.

En donde muchas ocasiones fue difícil detener el proceso normal de la empresa para capacitar al personal, lo que origina con esto los siguientes cuestionamientos **¿Dónde analizar el problema para no afectar su actividad normal, a que horas y con que equipo?** Lo que da como resultado el nacimiento de esta empresa, para ello se propone, se haga ahí en el mismo lugar donde se están llevando acabo el proceso, con equipo diferente al que se esta utilizando para llevar acabo este proceso y con un profesionista que domine el área critica que esta causando el problema.

Nace el Proyecto de **(ISCA)**. Donde un Grupo de Profesionistas Expertos y Capacitados en las Áreas de la Contaduría, la Administración y la Informática unen sus esfuerzos para asesorar a cualquier empresa, que desee implementar un sistema. Con la ventaja de que es en su misma empresa, con equipo diferente para no afectar su proceso normal y dentro de su horario de trabajo y lo que lo hace mas interesante resolviendo los procesos que le son críticos.

Ya que para Nosotros un sistema bien diseñado ofrece control, compatibilidad, flexibilidad y una relación aceptable de costo / beneficio.

- **Control:** Un buen sistema de Contabilidad le da a la Administración control sobre las operaciones de la empresa.
- **Compatibilidad:** Un sistema de información cumple con la pauta de compatibilidad cuando opera sin problemas con la estructura, el personal, y las características especiales de un negocio en particular.
- **Flexibilidad:** Permite adecuar el sistema a nuevos requerimientos y necesidades de la empresa en el momento en que vayan surgiendo.
- **Relación aceptable costo / beneficio:** El implementar un nuevo sistema significa una inversión, sin embargo, los beneficios que se obtendrán por esto redundaran en mejores resultados para la empresa.

Lo que busca esta empresa es establecer nuevos métodos que permitan un tratamiento mas rápido y una mejor presentación de la información Contable y Administrativa. Para lograr esto, la Contabilidad y la administración se valen de una herramienta que en los últimos años ha ido cobrando más importancia dentro los negocios: **La Computadora.**

## VISIÓN

- Ser Líderes Especialistas en las áreas de Contaduría, Administración e Informática a nivel nacional.
- Ser Líderes en Consultoría de Sistemas Contables y Administrativos a nivel nacional.
- Ser Líderes en la región de desarrollo de software a la medida.
- Ser Líderes en Atención personalizada y experta para resolver las necesidades del negocio y uso de los sistemas.

## MISIÓN

Proveer a nuestros clientes de procesos eficaces y eficientes para satisfacer sus necesidades de sistemas de información, apoyándose en software comercial y a la medida con tecnologías apropiadas en cuanto a tiempo, costo-beneficio, velocidad, flexibilidad y facilidad de uso.

## VALORES

- **Honestidad.** Basados en la verdad y transparencia de los actos.
- **Compromiso.** Seguridad de que las cosas se harán de manera confiable y puntual.
- **Ética profesional.** Confidencialidad y confianza de pertenencia de la información y las acciones.
- **Equidad.** Estar enfocados en la relación ganar - ganar.
- **Respeto.** De posiciones sociales, culturales, religiosas, morales y políticas.
- **Creatividad.** Manejo creativo de las situaciones y de los productos y servicios.
- **Superación.** Mejora continua y apertura al cambio.

**COMPROMISO**

- Profesionalismo
- Garantía de satisfacción
- Confidencialidad
- Ética profesional
- Atención oportuna al cliente
- Trato cordial y entusiasta
- Expectativas realistas
- Planear todas las actividades
- Puntualidad
- Comunicación efectiva

**ALIANZAS ESTRATÉGICAS**

Mantenemos contacto, capacitación y apoyo de empresas y de personas físicas con actividad profesional como:

**ASPEL DE MÉXICO, S.A. DE C.V.**

**C.P. Victor Hugo Orozco Vidrio**

**COMPUTACIÓN EN ACCIÓN**

**Lic. Carlos Martínez**

**DIPROS SYSTEMS**

**Ing. Salvador Valdés P.**

**COMSOL. S.A DE C.V.**

**Maria Guadalupe Rangel H.**

**COMERCIALIZADORA DE COMPUTADORAS DEL BAJIO S.A. DE C.V.**

**L.I. Alejandro Ochoa García**

**COMTEC**

**Lic. Ma. Del Rosario Aguayo E.**

**Maestros Licenciados en Contaduría y Administración especialistas en las áreas de Contabilidad, Fiscal, Costos, Auditoría, Recursos Humanos, Mercadotecnia, Producción, etc. de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la U.M.S.N.H.**

**Maestros Licenciados en Sistemas Computacionales, Informática y Diseño Grafico e Ingenieros en Sistemas en las áreas de Programación, Diseño Gráfico, Informática, redes, sistemas de información etc. de la licenciatura en Informática Administrativa de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la U.M.S.N.H.**

**Como se puede ver Empresas líderes en Sistemas Contables y Administrativos, Empresas lideres en Venta de Equipo y Profesionistas Prestigiados en las áreas de la Contaduría, Administración e Informática de la U.M.S.N.H.**

## FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE (ISCA)

### FORTALEZAS

- ✓ Atención personalizada dentro de la empresa.
- ✓ Capacitación y solución de los problemas contables, administrativos e informática dentro del horario de la empresa.
- ✓ Análisis y solución de los procesos que le son críticos a la empresa
- ✓ Alianzas estratégicas y un respaldo de empresas y profesionistas especialistas en el área.
- ✓ Equipos laptop suficientes para capacitar a todo el personal de su empresa.
- ✓ Las empresas que comercializan los sistemas contables y administrativos no prestan en forma personalizada la atención a sus clientes en las áreas Contables y Administrativas.
- ✓ Mantenimiento y actualización continúa de los sistemas.
- ✓ Cursos permanentes para profesionistas y alumnos en las oficinas.
- ✓ Asesorías profesionales para elegir un equipo.
- ✓ Seguridad para que comiences a utilizar con toda confianza tu computadora.

### DEBILIDADES

- Es que es una empresa de nueva creación y necesitamos dar a conocer todos y cada uno de nuestros servicios para comenzar a formar parte del mercado.
- Financieramente es mucha la inversión y su recuperación sería demasiado lenta.
- Los costos son demasiado altos.

## **LAS OPORTUNIDADES PARA LA CREACIÓN DE ESTE NEGOCIO.**

Son bastantes las oportunidades para llevar a cabo este negocio ya que actualmente el número de computadoras a crecido considerablemente en los despachos contables, empresas, oficinas, dependencias de gobierno e instituciones educativas. Lo que requiere de personal altamente capacitado para su uso y aprovechamiento.

La Ventaja de **(ISCA)** es que te Capacita donde tu lo requieras y con un personal altamente capacitado y especializado. Sin que se afecte o altere la información que contenga tu equipo de computo, ya que podrás hacerlo en nuestros equipos con ello buscamos brindarle la confianza para cuando Usted relices sus actividades en su maquina tenga toda la seguridad para hacerlo.

## **CONTEXTO DE INCERTIDUMBRE Y RIESGO.**

Todo negocio con lleva un riesgo y muchas de las veces es incierto e impone amenazas.

Para analizar la situación interna de la empresa es necesario hacer un análisis cualitativo y cuantitativo de aspectos tecnológicos, comerciales, financieros y organizativos, de activos fijos y recursos humanos, de maquinaria y valores organizacionales. Es muy importante tener en cuenta que el análisis de oportunidades y amenazas se debe orientar hacia el futuro para anticipar los probables escenarios competitivos que puedan surgir en el entorno externo.

Por ejemplo en el aspecto tecnológico nosotros podremos estar cambiando constantemente de equipos para no caer, por el surgimiento de tecnología más barata, o la introducción de nuevos y mejores productos al mercado, o de la entrada de competidores foráneos con menores costos.

**DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.**

1. Te asesoramos desde la adquisición de un equipo de cómputo.
2. Venta de Equipo de Cómputo y de Sistemas Contables y Administrativos a la medida.
3. Asesoría para la implementación de sistemas contables y/o administrativos ya sea manuales, mecánicos o electrónicos.
4. Implementación de sistemas contables y/o administrativos.
5. Soluciones a la medida para el uso de tu equipo de cómputo o manejo de tu sistema.
6. Cursos de capacitación.
7. Asesorías en las Áreas de la Contaduría, Administración e Informática.
8. Mantenimiento e instalación de red, Computadoras o Sistemas Contables y administrativos.
9. Garantía de Satisfacción.
10. Cursos de actualización en las áreas de Fiscal, Finanzas, Recursos Humanos, Costos, Producción, Mercadotecnia, Contabilidad, Programación, Diseño Grafico, Redes, Ensamblado, etc.

**EL VALOR DISTINTIVO CON LA COMPETENCIA.**

Brindamos una atención personalizada con personal altamente calificado y con equipos nuevos, dentro de su misma empresa, en relación con otras empresas que su fin solamente es vender un sistema.

Cierto que cuando se adquiere un sistema comercial este contiene un manual de instalación y uso del programa, una pagina de Internet y hasta accesoría por teléfono, pero no se compara con la atención personalizada hasta lograr la solución del problema ya que muchas de las veces no es problema de los sistemas electrónicos ya que estos solo repiten los procesos.

## EVOLUCIÓN

**La etapa de introducción.** Que es donde nos encontramos actualmente.

**Informar a los consumidores potenciales sobre el Servicio.**

- Empresas de servicios.
- Empresas de comercialización de bienes o mercancías.
- Empresas manufactureras o de transformación.
- Empresas de giros especializados.

Principalmente usando como medio el radio y visitando personalmente las empresas y llevarles propuestas claras sobre la implementación de dichos sistemas. Por medio de cuestionarios de auto evaluación.

**Estimular la prueba del producto y/o servicio.**

Una vez evaluados los cuestionarios de auto evaluación podemos hacerles sugerencias, para de esta forma estimularlos a conocer y recibir el servicio.

**Lograr la distribución del servicio en los Despachos Contables y Empresas. Con una Garantía de Satisfacción.**

Lo que buscamos en esta etapa es una estrategia y posicionamiento del servicio en el mercado.

En términos generales una estrategia de marketing para lograr un posicionamiento de mercado puede agruparse dentro de **las cuatro "P"**: producto, precio, promoción y plaza. A estos conceptos es posible adicionar una quinta P que está relacionada con el servicio que proporciona el proveedor al cliente y se convierte en una verdadera fuerza que crea una relación de valor con el cliente.

## POSICIONAMIENTO DEL PRODUCTO.

- **Producto:** Servicios de Consultoría dedicados a simplificar las actividades contables y administrativas para integrarlas fácilmente a la era digital. Se ofrece un análisis completo de su empresa ya que se tiene el compromiso de brindar la mejor gama de servicios que faciliten y

- enriquezcan el uso de los sistemas. El área de Capacitación brinda todo el conocimiento sobre los sistemas contables y administrativos para maximizar el aprovechamiento de los mismos.
- **Precio:** Regularmente se cobra por horas, dependiendo del tipo de accesoria que se requiera o por la actividad realizada y este es muy variado.
  - **Promoción:** Principalmente vamos a utilizar la radio como medio de información, pero también por medio de promotores del servicio que aplicaran auto evaluaciones en las empresas y esta será de forma personal.
  - **Plaza o distribución:** Principalmente lo vamos hacer de forma personal en los despachos contables y en las empresas que en su auto evaluación lo soliciten.
  - **Posventa:** Garantía de Satisfacción, esta podemos ofrecerla por que antes de hacer una inversión con algún sistema, nos cercioramos que este se va adaptar y va a funcionar correctamente acordes a las necesidades, circunstancias y características de nuestro cliente.

## EL MERCADO.

La empresa (**ISCA**), atiende una serie de necesidades insatisfechas o no descubiertas, en las empresas que han implementado un sistema contable, Administrativo o Informático y no explotan al 100%. Y motiva a las que no lo tienen para que implementen un sistema es su empresa.

Principalmente quienes llegan a solicitar este servicio o productos son las Empresas pequeñas y Medianas, Despachos Contables, Administrativos, y Escuelas que están creciendo a una gran velocidad.

La Necesidad puntual que satisface este servicio es brindar Información de Utilidad, Relevante, Creíble, Verificable, Objetiva y Oportuna para la Correcta Toma de Decisiones.

Se espera tener una gran participación en el mercado en los próximos años.

Los Precios van hacer muy variados por ofrecer servicios diferentes y los podemos clasificar de la siguiente manera.

- ✓ Evaluación de las características, necesidades y circunstancias de la empresa.
- ✓ Servicio de Asesoría para adquisición de Equipos.
- ✓ Asesoría profesional en áreas de Especialización
- ✓ Solución y Capacitación en procesos críticos para las empresas
- ✓ Cursos Especializados.
- ✓ Cursos para el uso de equipo.
- ✓ Cursos para el uso de programas.
- ✓ Venta de Equipos.
- ✓ Venta de Programas comerciales.
- ✓ Venta de Programas a la medida.
- ✓ Mantenimiento e Instalación.

**Previa Evaluación los daremos a conocer. Ya que nos basamos en las horas que se pueda invertir en cada servicio y de lo especializado que este pueda ser.**

**LISTAS DE PRECIOS.**

LISTAS DE PRECIOS	BÁSICOS			INTERMEDIOS			AVANZADOS		
CURSOS GENERALES	HRS.	DÍAS	BÁSICOS	HRS.	DÍAS	BÁSICOS	HRS.	DÍAS	BÁSICOS
<b>SAE WIN</b>	15	3	1,500.00	15	3	1,500.00	15	3	1,500.00
<b>COI WIN</b>	10	2	1,000.00	10	2	1,000.00	10	2	1,000.00
<b>NOI WIN</b>	10	2	1,000.00	10	2	1,000.00	10	2	1,000.00
<b>BANCO WIN</b>	10	2	1,000.00				10	2	1,000.00
<b>PROD WIN</b>	10	2	1,000.00				10	2	1,000.00
<b>CAJA WIN</b>	10	2	1,000.00						
<b>EDITORES</b>	10	2	1,000.00						

LISTAS DE PRECIOS	BÁSICOS			INTERMEDIOS			AVANZADOS		
CURSOS GENERALES	HRS.	DÍAS	BÁSICOS	HRS.	DÍAS	BÁSICOS	HRS.	DÍAS	BÁSICOS
<b>CONTPAQ</b>	10	3	1,000.00	10	2	1,000.00	10	2	1,000.00
<b>CHEPAQ</b>	10	2	1,000.00	10	2	1,000.00	10	2	1,000.00
<b>NOMIPAQ</b>	10	2	1,000.00	10	2	1,000.00	10	2	1,000.00
<b>ADMINPAQ</b>	15	3	1,500.00	15	3	1,500.00	15	3	1,500.00

<b>SERVICIOS</b>		
<b>ELABORACIÓN DE FORMATOS</b>		1,000.00
<b>MODIFICACIÓN DE FORMATOS YA DISEÑADOS</b>		500.00
		<b>1,500.00</b>
<b>Asesoría personalizada</b>		400.00 Por hora o fracción
<b>Revisión y diagnósticos</b>		400.00
<b>traducción de de datos</b>	Desde	500.00
		<b>1,300.00</b>
<b>Asesoría especializada resolviendo problemas por un especialista en el área</b>		<b>1,000.00</b> Por hora o fracción
<b>INGRESOS POR</b>		
<b>VENTA DE EQUIPO PROMEDIO</b>	META MENSUAL	<b>45,000.00</b>
<b>RENTA DE EQUIPO PROMEDIO</b>	META MENSUAL	<b>20,000.00</b>
<b>VENTA DE PROGRAMAS PROMEDIO</b>	META MENSUAL	<b>15,000.00</b>

### ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Los Competidores Actuales y potenciales son las empresas con las que mantenemos una alianza estratégica, en algunos de los casos, lo que comercializamos son sus propios productos y servicios, con la diferencia que **(ISCA)** se especializa en las áreas de la Contaduría, Administración e Informática y esto nos permite dar una capacitación mas completa y personalizada a nuestros clientes además de dominar y parasitarnos en sus programas.

### PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN.

El Proceso de Operación consiste en aplicar un cuestionario de auto evaluación a las empresas, que nos van a permitir saber si ahí podemos ofrecer nuestro Servicio.

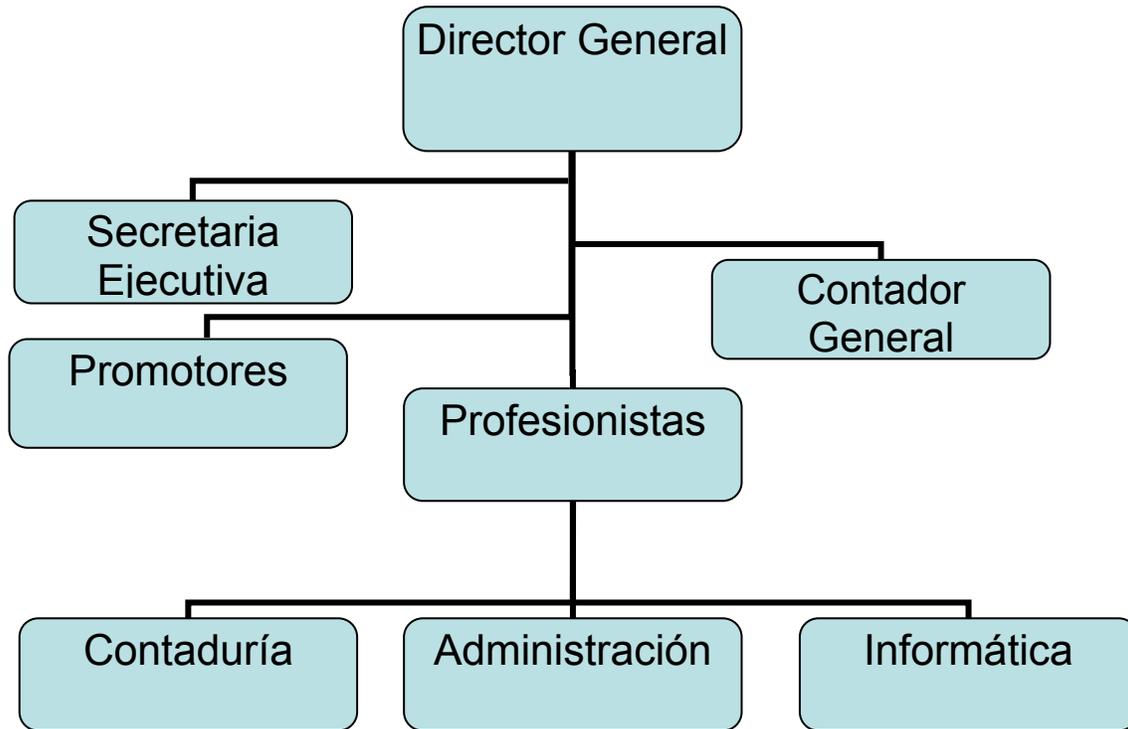
Cada año ahí modificaciones a las leyes y en ocasiones ahí fechas críticas para entregar cierta información que solicita la autoridad principalmente y la forma de operar los sistemas implementados actualmente muchas veces no permiten determinarla y son puntos clave que hacen que nuestra empresa pueda penetrar en el mercado. Siempre yendo un paso adelante en tecnología y capacitación. Estos dos puntos son muy importantes por que nos van a permitir posicionarnos en el mercado de una manera mas rápida. Ciertamente representa una gran inversión pero se va a ver reflejada en el servicio que se preste actualizando a los sistemas y a los trabajadores.

Una vez revisados los cuestionarios de auto evaluación se determinaran que empresas son susceptibles de ofrecer en forma personal el servicio y para ello les mostraremos nuestro Plan de Negocios para que nos conozcan de un forma general. Cabe mencionar que estas visitas las realizaran los promotores de este servicio, a los cuales se les capacitará periódicamente.

Se buscaron oficinas céntricas para de ahí podernos desplazar fácilmente hacia cualquier punto de la ciudad y viceversa que las personas que gusten capacitarse en la empresa (**ISCA**) tengan la facilidad de llegar fácilmente desde cualquier punto de la ciudad.

La empresa (**ISCA**) cuenta con cronogramas de actividades en la empresa.

**LA ORGANIZACIÓN Y EL PERSONAL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA (ISCA).**



**Director General:** Coordina todas las Actividades de la Empresa.

**Secretaria Ejecutiva:** Se encarga de organizar y atender las solicitudes de servicio, así, como programar las agendas de estos, contactar a las empresas que se determinen por medio del cuestionario de auto evaluación.

**Promotores:** Dar a conocer en las empresas el servicio y aplicar cuestionario de auto evaluación. Así como determinar las empresas factibles para ofrecerlo.

**Contador General:** Se encarga de llevar la contabilidad del la empresa y el pago de impuestos correspondientes además de asesorarnos en otras áreas.

**Profesionistas de la U.M.S.N.H.:** Se encargan de capacitar a los empleados en las empresas e implementarles el sistema contable y/o administrativo, dar mantenimiento, actualizar los programas, crear respaldos, instalar redes y diseñar programas y sistemas.

**Especialistas de la área de Contaduría.** Capacitar, Regularizar y detectar problemas de las empresas en la áreas de Contabilidad, Fiscal, Costos, Producción, Auditoria, Finanzas, Control Interno, etc.

**Especialistas en la área de Administración.** Capacitar, Regularizar y detectar problemas de las empresas en las áreas de Recursos humanos, Mercadotecnia, Procesos de Organización, Planeación, Controles de Compra venta, etc.

**Especialistas en la área de Informática.** Capacitar, Regularizar y detectar problemas de las empresas en las áreas de Informática, Redes, Programación, Administración de Información, Diseño Grafico, Sistemas operativos Etc.

**INFRAESTRUCTURA DISPONIBLE.**



- ✓ Video proyector Dell Ideal para las Conferencias, liviano y portátil para presentaciones.



- ✓ Latitude D820 Notebooks Latitude™ Dell Portátiles muy Durables que le ofrecen fácil conectividad a Redes y un bajo costo de Propiedad.



- ✓ Mesa Plegable Con cubierta de fibra de vidrio para instalar en las empresas a capacitar.



- ✓ Silla Plegable Asientos y respaldo acojinados. Para cursos y capacitación.



- ✓ Nissan Estaquitas larga modelo 2005. para transportación del equipo necesario.



- ✓ Televisión LCD Arion para la sala de espera en la oficina.



- ✓ Renta de Oficina céntrica y grande para poder impartir cursos en esta.



- ✓ Pantalla de video proyección para conferencias que requieren de proyección.



- ✓ Muebles de oficina



- ✓ Impresora



- ✓ Multifuncional.



- ✓ Cafetera



- ✓ Computadora de Escritorio.

- ✓ La empresa cuenta con una oficina rentada.
- ✓ Un automóvil.
- ✓ 6 laptops.
- ✓ Un video proyector.
- ✓ Una pantalla de videoproyección.
- ✓ 1 Mesas de trabajo plegables
- ✓ 10 Sillas plegables
- ✓ Muebles de oficina (2 Escritorios, 2 Sillas confortables, 1 sala de piel para espera con 3 sillones, 1 ventiladores, 1 cafetera).
- ✓ 2 computadoras de escritorio.
- ✓ 1 impresora.
- ✓ 1 fax
- ✓ 1 línea de teléfono.

### **MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN.**

3 socios son lo que iniciaran el negocio.

Con un capital de \$350,000.00

Con personalidad jurídica de persona Moral, Sociedad Anónima de Capital Variable.

## ASPECTOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

Principalmente las inversiones se realizan en los Siguietes Activos que conforman la infraestructura Disponible.

### ACTIVO CIRCULANTE

Cuenta bancaria	<b>\$150,000.00</b>
-----------------	---------------------

### EQUIPO DE COMPUTO

ACTIVOS FIJOS	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	INVERSIÓN
<b>Proyector Dell 3400MP</b>	\$12,000.00	1	\$12,000.00
Computadoras para escritorio	\$7,000.00	2	\$14,000.00
Impresoras láser	\$1,000.00	1	\$1,000.00
Multifuncional	\$1,000.00	1	\$1,000.00
<b>Latitude D820 Notebooks Latitude™ Dell</b>	\$12,000.00	6	\$72,000.00
			<b>\$100,000.00</b>

### EQUIPO DE TRANSPORTE

ACTIVOS FIJOS	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	INVERSIÓN
Nissan Estacas largo T/M	\$80,000.00	1	\$80,000.00
			<b>\$80,000.00</b>

### EQUIPO DE OFICINA

ACTIVOS FIJOS	PRECIO UNITARIO	CANTIDAD	INVERSIÓN
Mesas de trabajo	\$1,000.00	1	\$1,000.00
Sillas	\$120.00	10	\$1,200.00
Televisión LCD Arion	\$5,000.00	1	\$5,000.00
Cafetera de 5 litros	\$500.00	1	\$500.00
Pantalla para proyección del video protector	\$1,000.00	1	\$1,000.00
Escritorios	\$1,500.00	3	\$4,500.00
Sillas confortables para escritorio	\$250.00	4	\$1,000.00
Sillón Confortable tipo ejecutivo	\$800.00	3	\$2,400.00
Sala de piel	\$1,000.00	3	\$3,000.00
Ventiladores	\$400.00	1	\$400.00
			<b>\$20,000.00</b>

### GASTOS FIJOS

Renta de oficina Céntricas	\$4,000.00	12	\$48,000.00
Salarios y Obligaciones	\$13,000.00	12	\$156,000.00
Sevicios de agua y luz	\$500.00	12	\$6,000.00
Telefono	\$833.00	12	\$9,996.00
Seguros	\$300.00	12	\$3,600.00
Papeleria y envios	\$417.00	12	\$5,004.00
Costos de Sitio Web	\$83.00	12	\$996.00
Costos de Contabilidad	\$1,000.00	12	\$12,000.00

<i>Maestría en Administración</i>		<b>FCCA</b>	
Viajes y Subsistencia	\$1,000.00	12	\$12,000.00
Gastos de Auto	\$700.00	12	\$8,400.00
Gastos generales	\$1,000.00	12	\$12,000.00
Otros servicios (limpieza)	\$1,000.00	12	\$12,000.00
Gastos de mercadotecnia	\$833.00	12	\$9,996.00
Capacitación y adiestramiento	\$2,000.00	12	\$24,000.00
	<b>mensual</b>		<b>anual</b>
	<b>\$26,666.00</b>		<b>\$319,992.00</b>

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO													2007	2008	2009
IMPLEMENTACION DE SISTEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS (ISCA)															
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO															
TESIS MAESTRIA EN ADMINISTRACION															
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12			
<b>GENERACION DE EFECTIVO</b>															
Eficiencia de Ventas		150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	1,450,000	1,740,000	2,140,000
IVA de Ventas		15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	15,500	214,500	257,400	324,750
Provisiones de Dividendos															
Provisiones a Largo Plazo															
Inscripción de Capital por Acciones															
<b>GENERACION DE EFECTIVO POR</b>													****	****	****
<b>SALIDAS DE EFECTIVO</b>															
<b>Financiamiento y Operación</b>															
Equipos de Computo															
Equipos de Oficina															
Equipos de Transporte															
Compra de Stock	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	850,000	1,020,000	1,287,000
Interés Bancario Pagado / (Recibido)		250	54	182	524	162	200	215	253	291	385	344	2,983	4,762	8,483
Interés de Provisiones Pagado															
Pago Sobre Capital de Provisiones															
Pago de Provisiones Dividendos															
<b>Gastos Administrativos</b>															
Oficinas y Renta		4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	44,000	50,400	55,400
Salarios y Obligaciones	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	150,000	202,000	263,400
Servicios (agua, luz, etc.)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	5,000	7,000	10,100
Teléfono	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	9,675	13,000	16,900
Seguros	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,000	4,000	6,000
Deposición Econ	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	4,585	6,500	8,450
Costo de Utilidad	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	917	1,300	1,650
Costo de Contabilidad	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	11,000	15,000	20,000
Viajes y Subsidios	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	11,000	15,000	20,000
Gastos de Renta	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	7,700	10,500	14,100
Gastos Generales	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	917	1,300	1,650
Otros Servicios	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	11,000	15,000	20,000
Gastos de Mantenimiento	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	850	9,675	13,000	16,900
Capacitación y Rel.	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	27,500	35,000	45,700
<b>Gastos de Ventas y Distribución</b>													7,000	7,000	7,000
<b>IVA</b>															
IVA de Compra y Pago de Gastos	12,870	14,850	14,850	14,850	14,850	14,850	14,850	14,850	14,850	14,850	14,850	14,850	170,305	193,800	240,810
IVA de Renta y Administración			3,285		15,320			15,320				15,320	51,860	62,354	72,941
<b>SALIDA DE EFECTIVO POR PERI</b>													*****	*****	*****
<b>FLUJOS NETOS DE EFECTIVO</b>													*****	*****	*****
EFECTIVO INICIAL	150,000	30,330	51,475	74,544	97,230	119,355	128,782	151,575	174,302	185,235	206,182	223,000	150,000	230,885	424,160
<b>BALANCE DE EFECTIVO</b>													****	81,123	****

PÉRDIDAS Y GANANCIAS TRIBUTARIAS													GRÁFICAS		
IMPLEMENTACION DE SISTEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS (ISCA)													ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS EN ADMINISTRACION		
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	2007	2008	2009
<b>Ventas</b>	000,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	1,500,000	1,710,000	2,145,000
<b>Costo de Ventas</b>	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	840,000	1,025,500	1,287,000
<b>Ganancia Bruta</b>	52,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	80,000	660,000	684,500	858,000
<b>Costos Administrativos</b>															
Oficinas y Costos	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	48,000	56,000	55,400
Salarios y Obligaciones	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	15,000	180,000	202,000	253,400
Servicios (agua, luz, etc.)	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000	7,000	10,140
Teléfono	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	10,260	11,850	16,200
Seguros	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600	4,200	6,000
Papelería y Etc.	457	457	457	457	457	457	457	457	457	457	457	457	5,484	6,280	8,450
Costo de Simulador	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1,020	1,180	1,650
Costo de Contabilidad	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	13,800	18,200
Viajes y Subsidios	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	13,800	18,200
Costos de Renta	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	700	8,400	9,720	12,840
Costos Generales	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	85	1,020	1,180	1,650
Obras Sociales	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	12,000	13,800	18,200
Costos de Mantenimiento	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	855	10,260	11,850	16,200
Capacitación y Rel.	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000	34,500	45,200
	26,250	26,250	26,250	26,250	26,250	26,250	26,250	26,250	26,250	26,250	26,250	26,250	315,000	367,500	480,670
<b>Costos de Ventas y Distribución</b>	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	7,000	84,000	102,500	129,700
<b>Depreciación</b>	5,000	4,875	4,750	4,625	4,500	4,375	4,250	4,125	4,000	3,875	3,750	3,625	52,400	44,200	38,350
<b>Ganancia Operativa (EBIT)</b>	42,350	49,875	49,492	49,375	49,492	49,625	49,750	49,875	49,992	50,125	50,250	50,375	585,000	649,650	829,650
<b>Intereses a Pagar</b>															
Interés Mercantil (Interés Realizable)		250	500	750	1,000	1,250	1,500	1,750	2,000	2,250	2,500	2,750	3,300	4,200	5,400
Interés de Préstamos a Pagar															
<b>Ganancia (Sin Impuestos y Capital)</b>	42,350	49,625	49,260	49,400	49,550	49,700	49,850	49,975	50,100	50,250	50,375	50,500	581,700	645,450	824,250
<b>Impuestos Corporales</b>															
<b>Ganancia Neta 2 (Pre-impuestos)</b>	42,350	49,625	49,260	49,400	49,550	49,700	49,850	49,975	50,100	50,250	50,375	50,500	581,700	645,450	824,250
<b>Dividendos a Pagar</b>															
<b>Ganancia a Retenerse</b>	42,350	49,625	49,260	49,400	49,550	49,700	49,850	49,975	50,100	50,250	50,375	50,500	581,700	645,450	824,250

HOJA DE BALANZA													Cuentas de Resultado			
IMPLEMENTACION DE SISTEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS (ISCA)													Cuentas de Resultado			
HOJA DE BALANZA													Cuentas de Resultado			
TESIS MAESTRIA EN ADMINISTRACION													Cuentas de Resultado			
	Balance Inicial	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	2007	2008	2009
<b>Activos Fijos</b>																
Equipo de Computo	100,000	37,500	35,833	32,666	30,500	28,111	25,987	24,750	24,000	23,250	22,500	21,750	21,000	75,000	51,667	36,167
Equipo de Oficina	20,000	15,200	15,833	16,500	16,875	17,250	17,625	18,000	18,375	18,750	19,125	19,500	19,875	14,750	16,333	17,250
Equipo de Transporte	80,000	70,000	75,833	74,166	72,250	70,444	68,725	67,000	65,275	63,550	61,825	60,100	58,375	53,444	41,333	28,333
		100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
<b>Activos Suavizados</b>																
Evaluacion	150,000	30,000	51,111	74,222	97,333	119,444	140,555	160,666	179,777	197,888	215,999	234,110	252,221	200,000	424,111	655,222
Provisiones Contabilizadas	145,000	145,000	145,000	145,000	145,000	145,000	145,000	145,000	145,000	145,000	145,000	145,000	145,000	145,000	145,000	145,000
Stock	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
<b>Pasivos Suavizados</b>																
Reservaciones Contabilizadas y Reservas	15,200	15,200	15,200	15,200	15,200	15,200	15,200	15,200	15,200	15,200	15,200	15,200	15,200	15,200	15,200	15,200
IVA Creditos (Deducible)	4,543	3,285	4,543	3,285	4,543	3,285	4,543	3,285	4,543	3,285	4,543	3,285	4,543	4,543	4,543	4,543
Otros Creditos	15,000	24,522	15,000	24,522	15,000	24,522	15,000	24,522	15,000	24,522	15,000	24,522	15,000	15,000	15,230	15,230
<b>Activos Fijos Suavizados</b>	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
<b>Activos Fijos menos Pasivos</b>														100,000	100,000	100,000
<b>Reservaciones de Largo Plazo</b>																
Provisiones a Largo Plazo																
Provisiones de Dividendos																
Otros Creditos a Largo Plazo																
<b>ACTIVOS NETOS</b>														100,000	100,000	100,000
<b>CAPITAL DE ACCIONISTAS</b>														100,000	100,000	100,000
Capital por Accion y Dividendos	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000
Estado de Prejudicio y Ganancia	12,351	20,275	35,333	52,555	70,777	89,000	107,222	125,444	143,666	161,888	180,110	198,333	216,555	165,333	314,777	463,111

Modelo de Hoja de Balance para el mes de Diciembre de 2009

IMPLEMENTACION DE SISTEMAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVOS (ISCA)															
TESIS MAESTRIA EN ADMINISTRACION															
RAZONES CLAVES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	SC= 2007	SC= 2008	SC= 2009
<b>RAZONES OPERATIVAS</b>															
MARGEN BRUTO DE GANANCIA X	48X	48X	48X												
COSTO DE VENTAS X	58X	58X	58X												
VENTAS Y DISTRIBUCIÓN X	6X	6X	6X												
GANANCIA EN VENTAS X	18X	18X	18X												
<b>RAZONES DE RETORNO SOBRE ACTIVO</b>															
RETORNO NETO SOBRE ACTIVOS	4X	5X	5X	5X											
RETORNO SOBRE CAPITAL	4X	4X	4X												
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO Y NIVELES DE COBRANZA DE EFECTIVO</b>															
PUNTO DE EQUILIBRIO EN VENTAS - E... [Reservado CDV - Distribución como X de Ventas]	51,352	51,544	51,485	50,836	50,495	50,463	50,839	50,523	50,245	50,395	50,422	50,397	4,000,503	4,239,353	4,584,378
QUEHA DE EFECTIVO - ANTES DE VENTA: [Cobranza de Capital]	15,888	25,258	25,258	25,258	25,258	25,258	25,258	25,258	25,258	25,258	25,258	25,258	384,758	397,588	386,678
QUEHA DE EFECTIVO - ANTES DE VENTAS [Reservado Capital]	15,888	25,258	25,258	25,258	25,258	25,258	25,258	25,258	25,258	25,258	25,258	25,258	384,758	397,588	386,678
QUEHA DE EFECTIVO - INCLUYENDO VENTAS [Reservado Capital]	28,388	-35,288	-35,814	-35,852	-35,874	-35,912	-35,958	-35,985	-35,283	-35,241	-35,255	-35,294	-1,856,353	-1,228,382	-1,518,415
<b>RAZONES DE SOLVENCIA O APALANCAMIENTO</b>															
ACTIVOS NETOS ACTUALES	187,358	186,158	284,164	222,216	248,238	258,482	275,252	234,717	212,513	351,168	343,415	357,783	367,783	518,415	783,524
RAZÓN DE CIRCULANTE	3.4	8.6	91.3	18.9	3.2	94.8	92.3	91.9	96.7	94.5	93.8	93.5	93.5	97.6	52.8
ACTIVOS NETOS LIQUIDOS	187,358	186,158	284,164	222,216	248,238	258,482	275,252	234,717	212,513	351,168	343,415	357,783	367,783	518,415	783,524
RAZÓN DEL ACIDO [Liquidación]	3.4	8.6	91.3	18.9	3.2	94.8	92.3	91.9	96.7	94.5	93.8	93.5	93.5	97.6	52.8
<b>POLITICA DE DEPRECIACIÓN</b>															

**PRINCIPALES RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE SALIDA.**

El Principal riesgo es que el mercado no responda a este servicio, pero se estaría monitoreando permanentemente para en un momento dado de que esto fallara, comercializar la inversión realizada, lo más pronto posible ya que el principal ingreso que esta empresa obtiene es por consultoría y no sería necesario realizar una inversión tan grande. Ya que la propuesta principal es brindar los servicios dentro de la empresa que los solicite y esto reduciría en gran parte los costos de la empresa (**ISCA**).

**ANEXOS**

En términos generales las Pymes son las empresas de tamaño micro, pequeño y mediano, con un número entre 1 y 100 trabajadores (un promedio generalizado a grandes rasgos en EE.UU. y España) de manera particular en el caso de México el Diario Oficial de la Federación del día 30 de diciembre de 2002 publicó la estratificación de las empresas por número de trabajadores:

Cuadro 1. Estratificación de las empresas por número de trabajadores

SECTOR / TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO	1 – 10	1 – 10	1 – 10
PEQUEÑA	11 -50	11 -30	11 -50
MEDIANA	51 -250	31 – 100	51 – 100
GRANDE	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Para el Censo Económico 2004 (INEGI) son 3.005.157 empresas en México donde el 95% esta compuesto por las de tamaño micro, 3,9% pequeña, 0,9% mediana y 0,2% la grande.

**Sistema de Información Empresarial Mexicano.**

ESTADO	EMPRESAS		
	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
<a href="#">AGUASCALIENTES</a>	<a href="#">935</a>	<a href="#">6,149</a>	<a href="#">1,572</a>
<a href="#">BAJA CALIFORNIA</a>	<a href="#">1,368</a>	<a href="#">5,476</a>	<a href="#">2,497</a>
<a href="#">BAJA CALIFORNIA SUR</a>	<a href="#">162</a>	<a href="#">4,215</a>	<a href="#">1,277</a>
<a href="#">CAMPECHE</a>	<a href="#">414</a>	<a href="#">1,567</a>	<a href="#">393</a>
<a href="#">COAHUILA</a>	<a href="#">869</a>	<a href="#">3,810</a>	<a href="#">2,164</a>
<a href="#">COLIMA</a>	<a href="#">214</a>	<a href="#">245</a>	<a href="#">108</a>
<a href="#">CHIAPAS</a>	<a href="#">709</a>	<a href="#">1,637</a>	<a href="#">656</a>
<a href="#">CHIHUAHUA</a>	<a href="#">3,801</a>	<a href="#">22,441</a>	<a href="#">9,197</a>
<a href="#">DISTRITO FEDERAL</a>	<a href="#">7,236</a>	<a href="#">68,413</a>	<a href="#">32,240</a>
<a href="#">DURANGO</a>	<a href="#">539</a>	<a href="#">407</a>	<a href="#">208</a>
<a href="#">GUANAJUATO</a>	<a href="#">4,562</a>	<a href="#">11,443</a>	<a href="#">4,343</a>
<a href="#">GUERRERO</a>	<a href="#">1,285</a>	<a href="#">291</a>	<a href="#">251</a>
<a href="#">HIDALGO</a>	<a href="#">938</a>	<a href="#">19,591</a>	<a href="#">4,264</a>
<a href="#">JALISCO</a>	<a href="#">5,592</a>	<a href="#">79,502</a>	<a href="#">23,415</a>
<a href="#">ESTADO DE MÉXICO</a>	<a href="#">3,669</a>	<a href="#">46,999</a>	<a href="#">14,521</a>
<a href="#">MICHOACÁN</a>	<a href="#">1,085</a>	<a href="#">6,047</a>	<a href="#">2,110</a>

MUNICIPIOS	EMPRESAS
AGUILILLA :	<a href="#">1</a>
ANGAMACUTIRO :	<a href="#">8</a>
ARIO :	<a href="#">19</a>
COPANDARO :	<a href="#">1</a>
CUITZEO :	<a href="#">3</a>
CHUCANDIRO :	<a href="#">1</a>
CHURUMUCO :	<a href="#">1</a>
HIDALGO :	<a href="#">13</a>
HUANDACAREO :	<a href="#">7</a>
JACONA :	<a href="#">56</a>
JIQUILPAN :	<a href="#">54</a>
LAZARO CARDENAS :	<a href="#">17</a>
MORELOS :	<a href="#">9</a>
OCAMPO :	<a href="#">3</a>
PUREPERO :	<a href="#">30</a>
SALVADOR ESCALANTE :	<a href="#">38</a>
TANGAMANDAPIO :	<a href="#">15</a>
TANHUATO :	<a href="#">1</a>
TLALPUJAHUA :	<a href="#">5</a>
TOCUMBO :	<a href="#">5</a>
URUAPAN :	<a href="#">798</a>
VILLAMAR :	<a href="#">1</a>
ZINAPARO :	<a href="#">13</a>
ZIRACUARETIRO :	<a href="#">1</a>
ANGANGUEO :	<a href="#">6</a>
APATZINGAN :	<a href="#">488</a>
CHARO :	<a href="#">2</a>
CHAVINDA :	<a href="#">9</a>
CHERAN :	<a href="#">10</a>
CHILCHOTA :	<a href="#">23</a>
HUETAMO :	<a href="#">2</a>
HUIRAMBA :	<a href="#">10</a>

INDAPARAPEO :	<u>4</u>
IRIMBO :	<u>2</u>
MUGICA :	<u>76</u>
NAHUATZEN :	<u>1</u>
QUERENDARO :	<u>1</u>
QUIROGA :	<u>134</u>
LOS REYES :	<u>56</u>
TARIMBARO :	<u>35</u>
TEPALCATEPEC :	<u>89</u>
TINGUINDIN :	<u>9</u>
VISTA HERMOSA :	<u>9</u>
YURECUARO :	<u>9</u>
ZACAPU :	<u>213</u>
ZAMORA :	<u>664</u>
COALCOMAN DE VAZQUEZ PALLARES :	<u>53</u>
COENEO :	<u>25</u>
ECUANDUREO :	<u>3</u>
ERONGARICUARIO :	<u>32</u>
JUAREZ :	<u>1</u>
JUNGAPEO :	<u>4</u>
LAGUNILLAS :	<u>18</u>
MADERO :	<u>11</u>
MARAVATIO :	<u>40</u>
PANINDICUARIO :	<u>25</u>
PARACHO :	<u>5</u>
PATZCUARO :	<u>475</u>
TACAMBARO :	<u>103</u>
TANCITARO :	<u>1</u>
TUXPAN :	<u>1</u>
TUZANTLA :	<u>3</u>
TZINTZUNTZAN :	<u>17</u>
JOSE SIXTO VERDUZCO :	<u>23</u>
ACUITZIO :	<u>19</u>
ALVARO OBREGON :	<u>7</u>
ARTEAGA :	<u>1</u>
BUENAVISTA :	<u>37</u>
CONTEPEC :	<u>10</u>
COTIJA :	<u>6</u>
CHURINTZIO :	<u>10</u>
HUANIQUEO :	<u>2</u>
IXTLAN :	<u>14</u>
JIMENEZ :	<u>27</u>
MARCOS CASTELLANOS :	<u>2</u>
MORELIA :	<u>3,998</u>
NUMARAN :	<u>6</u>
PAJACUARAN :	<u>9</u>
PENJAMILLO :	<u>45</u>
LA PIEDAD :	<u>559</u>
PURUANDIRO :	<u>223</u>
SAHUAYO :	<u>10</u>
SANTA ANA MAYA :	<u>4</u>
TANGANCICUARIO :	<u>34</u>
TARETAN :	<u>1</u>
TLAZAZALCA :	<u>1</u>
VENUSTIANO CARRANZA :	<u>1</u>
ZINAPECUARIO :	<u>15</u>

ZITACUARO :	409
TOTAL:	9,242

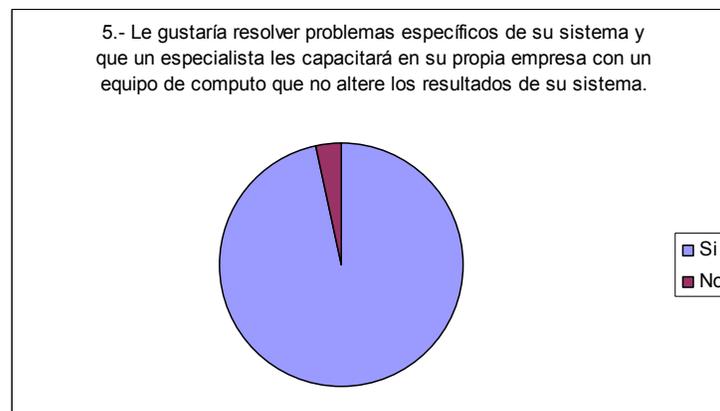
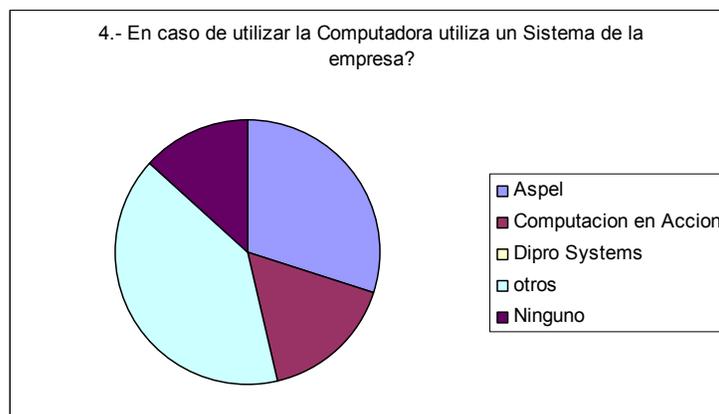
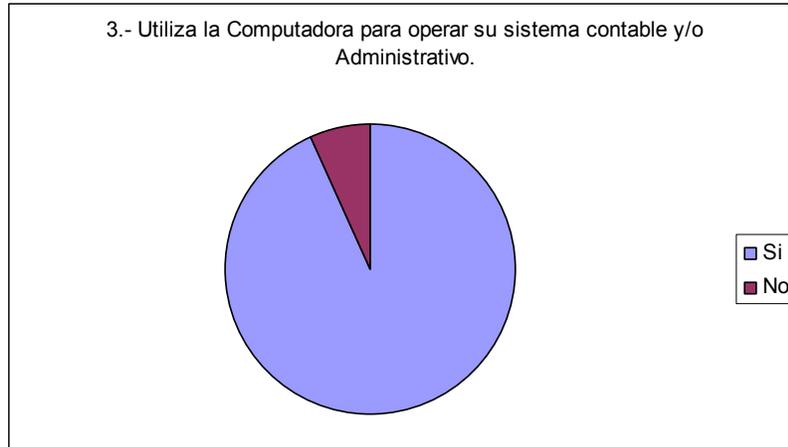
### Composición de empresas por tamaño

Total	3,005,157	100%
Micro	2,854,899	95
Pequeña	117,157	3.90
Mediana	27,046	0.90
Grande	6,010	0.20

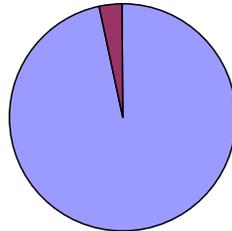
Fuente: INEGI. Censo Económico 2004





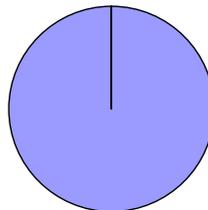


6.- Contrataría los Servicios de una Empresa que le ayude a implementar un sistema Contable y/o Administrativo, o bien, a sacarle el mayor provecho al que ya tiene?



Si  
No

7.- Le gustaría que a su personal, se le dotara de las herramientas necesarias para sacarle todo el provecho a los equipos de computo dentro de su misma empresa y resolviendo su problemática actual?



Si  
No

## XI. CONCLUSIONES

Es viable el proyecto en cuanto a capacitación se refiere de que exista aquí en la ciudad de Morelia la **Empresa Implementación de Sistemas Contables y Administrativos (ISCA)**, ya que la era actual nos obliga a estar familiarizados con todos estos tipos de Sistemas Contables y Administrativos.

Las encuestas practicadas determinaron que una empresa con estas características en la ciudad de Morelia y sus alrededores será de gran ayuda para despachos Contables y empresas medianas y pequeñas principalmente y de apoyo para las grande empresas.

La Contabilidad y la Administración son de suma importancia hoy en día para todo negocio sin importar su tamaño, no solo por que sea una imposición de carácter legal, sino porque de esta manera se controlan todas las operaciones que realiza la empresa, logrando así mayor productividad y aprovechamiento de los recursos, así como garantizar el cumplimiento de ciertas obligaciones fiscales y de otros tipos que tienen todos los negocios.

Es por esto que se hace necesario en las empresas, implantar un sistema Contable y Administrativo confiable, eficiente y eficaz que asegure un negocio rentable y dé la seguridad de tener un buen control y un cumplimiento adecuado de obligaciones, logrando así tener un negocio sano.

La implementación de dichos sistemas Contables y Administrativos es trabajo de los Contadores Públicos y Administradores (en uno de los múltiples campos de acción que tienen para desarrollarse); por ello es necesario que estos profesionales tenga el conocimiento pleno del proceso que es necesario llevar para integrar el sistema, así como conocer los diversos sistemas Contables y Administrativos que hay, desde los mas básicos hasta los electrónicos, para estar en condiciones de proponer la solución que más se adecue a las características, necesidades y circunstancias de la empresa en la que ha de implantarse el mismo, ya que este debe ser confiable y dar buenos resultados.

A través de la informática se ha podido sacar mayor provecho a la Contabilidad y la Administración. Como ya se mencionó, con ayuda de la computadora se puede realizar el trabajo de una manera mas rápida; de igual manera, se tiene la posibilidad de realizar mas actividades que manualmente serian muy laboriosas, y en adición, se pueden obtener informes y reportes que sean útiles par la toma de decisiones que ayuden al mejor manejo del negocio.

Para hacer posible todo lo anterior se han desarrollado diversos programas contables en el mercado. Cada uno de ellos ofrece un sin número de beneficios y oportunidades para eficientar el trabajo. Obviamente, la implementación de un sistema electrónico en una empresa conlleva una fuerte inversión, mas aun

cuando en ella no se maneja el equipo electrónico, sin embargo, es algo que en el futuro repercutirá en mayores beneficios para la misma.

Financieramente se concluye después de un análisis exhaustivo en cuanto a venta de software comercial y equipo de computo se refiere en la actualidad no es negocio ya que existe saturación en el mercado, los márgenes de utilidad son muy bajos, la inversión es muy alta y su recuperación es demasiado lenta.

Por lo que concluimos, que de iniciarse el negocio, en sus inicios sola mente se enfoque a lo que es la capacitación, ya que no requiere de una inversión fuerte y reducir al máximo posible los gastos de inversión, como ya se ha mencionado la capacitación seria dentro de la empresa que requiera de nuestros servicios, lo que disminuye los gastos de oficina y todo lo que esta conlleva.

**XII. BIBLIOGRAFÍA**

1. CATÁLOGO DE CUENTAS, Cómo hacerlo  
Juan Carlos Torres Tovar  
Ed. Trillas  
2003
2. SISTEMAS DE CONTABILIDAD  
Alejandro Prieto  
Ed. Banca y Comercio  
1981
3. PRONTUARIO FISCAL 2007  
Ed. Thomson
4. COMO HACER Y REHACER UNA CONTABILIDAD  
Juan Ramón Santillana González  
Ed. Ecafsa  
2000
5. CONTABILIDAD BASICA  
Alfonso Quiroga Díaz  
Ed. Galda  
1998
6. FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD  
Gerardo Guajardo Cantú  
Ed. McGrawHill
7. LA PROFESIÓN CONTABLE, SELECCIÓN Y DESARROLLO  
Arturo Elizondo López  
Ed. Ecasa
8. INTRODUCCIÓN A LA CONTABILIDAD  
Blanco, Álvarez, et.al.  
Ed. Prentice Hall
9. FUNDAMENTOS DE CONTABILIDAD  
Vartkes Hatzacorsian  
Ed. Thomson
10. CONTABILIDAD BASICA  
Arturo Elizondo López  
Ed. Thomson  
2003

11. ADMINISTRACIÓN DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS  
José N. Barragán, José A. Pagan,  
Ed. Trillas  
2002
12. ORGANIZACIÓN CONTABLE Y ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS  
Joaquín Rodríguez Valencia  
Ed. Ecafsa  
2000
13. DERECHO MERCANTIL  
Ignacio Quevedo Coronado  
Ed. Prentice Hall  
2004
14. PLAN DE NEGOCIO PARA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA  
Dr. Oscar Hugo Pedraza Rendón  
Universidad Michoacana de San Nicolas de Hidalgo  
Instituto de Investigaciones Economicas y Empresariales  
2002
15. INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN.  
Chiavenato, Idalberto.  
3ra. Edición. Edit. McGraw-Hill.  
1992.
16. TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS.  
Von Bertalanffy, Ludwig.  
Petrópolis, Vozes.  
1976.
17. PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.  
Javier Romero  
Mc Graw Hill  
2004.

### XIII. PÁGINAS DE INTERNET

1. [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
2. [www.aspel.com](http://www.aspel.com)
3. [www.computacionenaccion.com](http://www.computacionenaccion.com)
4. [www.paguito.com](http://www.paguito.com)
5. [www.mercadolibre.com](http://www.mercadolibre.com)
6. [www.control2000.com](http://www.control2000.com)
7. [www.dipros.com.mx](http://www.dipros.com.mx)
8. [www.nissan.com.mx](http://www.nissan.com.mx)
9. [www.dell.com.mx](http://www.dell.com.mx)
10. [www.emprendedor.com](http://www.emprendedor.com)
11. [www.innovateur.co.uk](http://www.innovateur.co.uk)
12. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)