



Universidad Autónoma del Estado de México

Centro Universitario UAEM Valle de Chalco

PLAN DE NEGOCIOS EN UNA EMPRESA COMERCIAL EN OPERACIÓN PARA PERMANECER EN EL MERCADO

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN CONTADURÍA

P R E S E N T A

ADRIANA VICTORIA BARBOSA

ASESOR:

ASESOR L.C.P. HUMBERTO GARCÍA

REVISORA: M. EN E. AURA ALVAREZ NIETO

REVISORA: M. EN ES. MARIA CONCEPCION RODRIGUEZ MERCADO

VALLE DE CHALCO SOLIDARIDAD, MÉXICO AGOSTO 2022.



CUVCH

**PLAN DE NEGOCIOS EN UNA EMPRESA COMERCIAL
PARA PERMANECER EN EL MERCADO**

ÍNDICE

	Pág.
I. Resumen	7
II. Antecedentes de la temática	9
III. Importancia del problema	12
IV. Planteamiento del problema	14
V. Marco conceptual	15
Capítulo 1 Descripción del proyecto	16
1.1 El Plan de Negocios	17
1.1.1 Misión	19
1.1.2 Visión	20
1.1.3 Objetivos	22
1.1.4 Ventajas Competitivas	27
1.1.5 Análisis FODA	30
Capítulo 2 Plan de Mercado	33
2.1 Análisis de Mercado	34
2.1.1 Necesidades del Cliente	36
2.1.2 Análisis del Producto	38
2.1.3 Análisis de la Competencia	40
2.1.4 Análisis de la Oferta y la Demanda	44
2.2 Segmentación del mercado	46
2.2.1 Clientes Potenciales	48
Capítulo 3 Plan Técnico	51
3.1 Proceso de Comercialización	52
3.2 Capacidad de Comercialización	54
3.3 Equipos, Maquinaria e Instalaciones	56
3.4 Mercancías en una Empresa Comercial	58
3.5 Distribución de Planta y Oficinas	60

Capítulo 4	Plan Administrativo	63
4.1	Administración de Recursos Humanos	64
4.1.1	Perfil del Personal	66
4.1.2	Descripción de Puestos	70
4.1.3	Organigrama	75
4.2	Régimen Fiscal	79
Capítulo 5	Plan Financiero	84
5.1	Capital o Inversión	85
5.2	Fuentes de Financiamiento	89
5.3	Estados Financieros	95
VI.	Métodos y técnicas de investigación empleadas	101
VII.	Presentación y discusión de resultados	102
VIII.	Conclusiones y sugerencias	126
IX.	Referencias de consulta	129

I. RESUMEN

El presente trabajo de investigación, se realizó con el objetivo de establecer el uso de un Plan de Negocio (PN), para que las empresas comerciales permanezcan en el mercado por lo que está compuesto de cinco capítulos los cuales permitirán plasmar la idea del negocio, esperando facilitar información para tomar las mejores decisiones. Desde el primer paso de la idea e indagación de la empresa hasta la implementación de estrategias, técnicas comerciales y financieras que deben aplicar para alcanzar las metas propuestas, en los distintos puntos del siguiente plan.

En el capítulo 1 se define a la empresa, su misión, visión, objetivos y sus ventajas competitivas de tal manera que quede estructurada su planeación, representando elementos que guiarán a la empresa ayudando a tomar mejores decisiones a los propietarios.

El capítulo 2 se muestra un plan donde se analiza al mercado, su entorno, se determinan necesidades del cliente dependiendo del tipo de población, su economía, su demografía, sus costumbres, para poder llevar a cabo un estudio de mercado, recabando información acerca de las principales competencias, analizando la oferta y respondiendo la demanda de la zona, y segmentando al consumidor, obteniendo un objetivo correcto en las ventas, y dividiendo a los clientes potenciales, donde la principal función de este plan es vender.

Para el capítulo 3 examina temas relacionados a la planeación técnica donde se presentan conceptos para entender la función del proceso para que las empresas comercialicen sus productos; las entradas y salidas de mercancía, así como los equipos y maquinarias para mejorar su desempeño, se explica la forma adecuada de la distribución de la planta o el establecimiento con el que se cuente.

El capítulo 4 se enfoca la estructura de una organización donde el principal recurso es humano, es la parte donde una o más personas se encuentran al frente de la empresa y son capaces de dirigir, organizar, dividir funciones de acuerdo a sus habilidades y al perfil solicitado, e incluso dando capacitación al personal nuevo, siendo todos los empleados parte fundamental de la organización.

Capítulo 5 es el plan donde se involucra la parte financiera de la empresa su capital, la inversión, las posibles fuentes de financiamiento que existen para los establecimientos comerciales, así como los estados financieros que comunican información adicional, el contar con un plan enfocado en la parte financiera es fundamental para que el negocio crezca, para posibles socios, inversionistas, para solicitar un préstamo en una institución bancaria a la hora de incrementar capital o maquinaria, etc.

II. ANTECEDENTES DE LA TEMÁTICA

Para comenzar la historia de la Planeación dentro de las Empresas Comerciales, los orígenes del comercio se remontan a la época de trueque de la Edad Antigua en el año 1000 AC., cuando se descubre la agricultura y ganadería, a medida que fueron añadiendo nuevos desarrollos tecnológicos al día a día, dieron como resultado que las cosechas fueran cada vez más grandes, en el que se intercambiaba una cosa por otra, realizando intercambio de pieles de animales o servicios por alimentos, sin utilizar dinero (Clímaco, 2012).

El hombre para poder subsistir ha tenido que realizar una diversidad de actividades a lo largo de la historia desde la Edad Media que inicia en el año 476 hasta 1490, con la necesidad de vender sus mercancías realizadas en los talleres los comerciantes recorrían pequeñas distancias para vender sus productos, pues los caminos eran malos y los bandidos los asaltaban con frecuencia. Además, cada vez que cruzaban un feudo, el señor feudal los obligaba a pagar un impuesto o les confiscaba sus mercancías, esto permitía abastecer a las ciudades y acceder a materias primas y bienes de tierras muy lejanas.

En el año de 1800 a 1860 cuando inicia la Revolución Industrial en Inglaterra, de acuerdo con Campos (2012) esta Revolución sustituyó el primitivo taller del artesano por la industrialización, esto preparó el camino para el surgimiento de las modernas empresas y los desafíos poder administrarlas, se generaron cambios en la sociedad, crecieron las ciudades y el comercio, en esta etapa se crea la invención de nuevas máquinas que permitieron optimizar la producción con menor mano de obra humana, por lo que tuvo que llevarse a cabo la estrategia de adaptarse a las nuevas competencias del comercio. También resulta destacable la consolidación de las monedas como forma de pago en los mercados.

La Revolución Industrial ocasiono muchos cambios en las organizaciones ocasionando que una producción en serie, lo que generaba un excedente de artículos producidos y la necesidad de encontrar nuevos mercados para comercializarlos y la especialización del trabajo, en consecuencia, requiriendo el uso de una buena planeación y estrategias de las fábricas, modificando horarios y turnos de trabajo, motivación y productividad, entre otros, lo que implicó un cambio en el país (Munch, 2012).

Sin embargo Luna (2014) menciona que durante el transcurso de la década de los ochenta y a principios de los años noventa, las condiciones económicas y de mercado hacen que las empresas presten mayor interés a la realización de un plan dentro de su organización, aquí surge la cultura organizacional, en el cual para que una empresa tenga éxito, no solo requiere de una buena organización y una buena estrategia, sino de un grupo de personas que conformen un equipo capaz y comprometido con la institución y la estrategia.

Por lo tanto, después del surgimiento de la organización en las empresas, en el siglo XIX, se han presentado formas de cómo realizar una planeación para que crezcan y se tenga permanencia en el mercado; la gran mayoría de estas estrategias indican que para ser correctamente administradas y lograr los objetivos propuestos, deben de seguir una serie de pasos que se conoce como PN, que está formado por distintos procesos de control, que involucran personal humano como tecnológico e industrial.

De 1945 hasta 1980 llega la Edad Moderna y marca una clara separación entre los países desarrollados o industrializados y los países en desarrollo, aparecen nuevas tecnologías que permiten a las empresas desarrollar las nuevas maravillas de nuestra época como: la televisión de colores, el sonido de alta fidelidad, el computador, la calculadora, la comunicación telefónica, la televisión, entre otras,

estas creaciones son inventados, proyectados y contruidos en el interior de las empresas orientadas hacia usos comerciales (Nuño, 2014).

Siguiendo con lo anterior entran las empresas multinacionales, aquí surgen de grandes, medianas y microempresas, de ahí a la fecha la automatización y la computación toman relevancia en muchas empresas, aumentando en gran medida sus recursos y potencialidades, distanciándolas cada vez más de las empresas que no han entrado en esta modernización.

En 1980 llega la etapa de la globalización, llena de retos, dificultades, amenazas, presiones, contingencias, restricciones y toda clase de adversidades para las empresas. En esta fase el ambiente externo se caracteriza por la complejidad y variabilidad que las empresas no logran descifrar e interpretar de manera adecuada, las empresas afrontan aguda competencia, dificultades para comprender las reacciones del mercado y las acciones de los competidores. Se demuestra que administrar y ejecutar las tareas como se hizo siempre, no proporcionará los resultados adecuados, pues todo ha cambiado, incluida la manera una planeación correcta (Montero, 2011).

Del año 2000 a la fecha, en México existen empresas nacionales e internacionales, estas empresas comerciales ayudan de una manera rápida ya que se encargan solo a la compra y venta de productos para así comercializarlas en el mercado y dar un servicio de calidad a las personas que adquieren su producto, dando como resultado una buena economía, tanto local como al país.

III. IMPORTANCIA DEL PROBLEMA

Es de gran necesidad para las empresas comerciales contar con un PN, sobre todo cuando la empresa se sea nueva o se encuentre en operación, lo que ayuda a su desarrollo y permanencia en el mercado, ya que en este se visualiza una planeación actual y futura, apropiada, realista, objetiva, etc., para obtener un buen funcionamiento en el cual se proporciona una idea clara y concisa de las actividades necesarias para para llegar a los objetivos planteados.

Debido a la importancia que conlleva la aplicación del PN en una empresa es necesario contar con una serie de pasos ordenados para el desarrollo y satisfacción de factores; debido a que las empresas juegan un papel muy importante en la sociedad, porque satisfacen las necesidades de bienes, crean fuentes de empleo, fomentan la capacitación e investigación, además de ser fuente de ingresos del país, por lo para que puedan funcionar necesitan recursos, realizar la división del trabajo, formando áreas especializadas, para optimizar tiempos y recursos, entre otros (Luna, 2014).

Como lo mencionan Contreras, López, Díaz & Zea (2017) actualmente uno de los principales problemas que enfrentan las empresas durante su crecimiento y desarrollo, es que inician con una inadecuada planeación. La gran mayoría de ellas no elaboran un PN, algunas empresas fracasan en sus inicios por falta de planeación, y otras más que logran sobrevivir van solventando diversos problemas que no les permiten crecer adecuadamente.

El PN tiene como propósito principal, minimizar la incertidumbre que existe en el mundo de los negocios, estableciendo cuáles serían las consecuencias de tomar determinadas decisiones administrativas. Ya que consiste principalmente en coordinar todos los elementos con los cuales cuenta una organización para lograr el

éxito en el mercado, estableciendo objetivos estratégicos que sean viables, pero a la vez desafiantes para la organización; definiendo cuales son las actividades necesarias para cumplir con los objetivos propuestos

Por otra parte el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2019), menciona que en México las empresas tienen una durabilidad de 7.8 años a nivel nacional, esta esperanza de vida de los negocios aumenta con la edad, entre más años tenga una empresa en el mercado más consolidada se encuentra, sin embargo, durante los primeros 5 años de vida una gran mayoría muere, y a los 20 años, sólo sobrevive en la entidad el 15%, esto muestra que las empresas que cuentan con un PN, son la que más probabilidades tiene para seguir comercializado.

La esperanza de vida en el nacimiento de los negocios en el Estado de México, son del sector manufacturero ya que tienen mayor esperanza de vida, que los del resto de sectores con 9.8 años de vida, siguiendo con negocios de servicio con 7.7 años de vida, quedando el sector del comercio con tan solo 6.9 años de vida. De lo anterior se concluye que por cada 100 negocios que ingresan a la actividad económica por sector comercial dentro del primer año solo 64 empresas sobreviven, mientras que los primeros 10 años logran sobrevivir 21 empresas, y tan solo 11 llegaran a los 20 años.

En muchas ocasiones son las Pymes quienes más afecta el no contar con un PN, ya que son tan importantes para la economía local que es necesario que éstas sobresalgan en el ambiente empresarial y para que esto suceda necesita de estrategias, dichas empresas tienen diversas problemáticas que deben de ser enfrentadas para lograr los objetivos esperados, algunas de estas pueden ser la tecnología, la infraestructura, su capacidad, su propia economía, etc. (Munch, 2012).

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde hace muchos años ha surgido la necesidad de contar con un PN para que las pequeñas o grandes empresas pueden seguir perdurando en el mercado, debido a la falta de un control se puede apreciar la desaparición de algunas empresas en un tiempo muy corto, con los constantes cambios del mundo repercutiendo en las organizaciones de hoy, por lo que es necesario entender el PN como factor esencial para poder cumplir con los objetivos.

Si se implementa un PN en cualquier empresa comercial en Valle de Chalco es probable que pueda permanecer en el mercado y aumentar el número de clientes, y menos riesgoso, esto evita pérdida de tiempos, esfuerzo, el comprar mercancía y que se merme, en buscar un local comercial, en reclutar personal, y en una inversión, más si se tratase de un préstamo, etc., si se apertura una empresa sin una planeación, es posible la desaparición de esta en un corto plazo, ya que una buena estrategia conlleva funciones en la toma de decisiones como planear, organizar, dirigir y controlar; estas deben ser aplicadas a las micro, medianas, pequeñas y grandes empresas, para dar solidez al funcionamiento de las organizaciones y continuidad al desarrollo económico y social de las mismas.

Por ello, resulta incierto saber si las empresas de hoy Siglo XXI aplican el PN como desarrollo de las actividades, también se conocen e identifican que tan eficaces y eficientes son frente a las innovaciones de la competencia, así como de los avances tecnológicos surgidos en la actualidad, y si es funcional como mecanismo de adaptación a las tendencias del mercado. Existen ciertos factores que influyen en la toma de decisión en una empresa comercial, como la ubicación geográfica, las competencias de otros negocios, así como la mala administración de sus recursos, pero al iniciar un PN se asegura tener una estabilidad para la empresa comercial.

V. MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Delfín & Acosta (2016) mencionan que para poder describir y desarrollar un proyecto se debe conocer cuál es la importancia de este dentro del mercado ya que es una prioridad para el crecimiento del país, si se quieren mantener, crecer y desarrollar en un entorno competitivo, se tiene que plantear estrategias que permitan alcanzar su crecimiento económico, es un proceso mediante el cual el la empresa adquiere habilidades que favorecen la gestión del negocio, impulsando un crecimiento que perdure en el tiempo.

Esta descripción detalla información sobre la empresa y como se planea conseguir; hoy en día las empresas comerciales son de mayor actividad para la economía del país, es por ello que depende de la descripción y planeación del negocio para la vida y duración de la empresa, al conocer la misión y visión de la organización se sabe hasta qué punto se pueden alcanzar sus metas y objetivos, se conocen la necesidades que atiende, sus ventajas competitivas y sus Fortalezas y Debilidades, ya que es necesario conocer a fondo la empresa y poder dar rumbo al inicio del PN.

Esto representa elementos estratégicos que guían a la empresa y esto conlleva a la toma de sus decisiones de la mejor manera, ya que cada planeación se tendrá que adaptar al caso en particular que se desea plantear. Se debe de tener en cuenta que contar con un PN en las empresas de Valle de Chalco es de prioridad por motivos, como ayudar a priorizar el negocio, convencer a inversores y bancos interesados a financiar el proyecto, a la toma de las decisiones, a que el negocio crezca o se abran nuevas sucursales si está en la posibilidades económicas del dueño o que el mismo negocio crezca y cuente con equipamiento de la mejor calidad, contar con productos y mercancías suficientes que cubran la satisfacción de una necesidad de mercado hacia los clientes.

1.1 El Plan de Negocios

El PN es un documento donde se describen bases en la creación, el desarrollo empresarial, los objetivos, al igual que los medios utilizados para alcanzarlos, enfocados en la reducción de riesgos, por ello los empresarios deben apoyarse en los objetivos con el fin de proporcionar una informe realista sobre la situación actual, sus objetivos y las posibilidades de éxito del proyecto. Es cierto que no existe un plan de negocio único, que sirva para todas las empresas, ya que este dependerá de factores de la propia empresa.

Se puede decir que el PN es parte fundamental para que los objetivos dentro de la empresa se logren, ya que se hace un análisis detallado de cada una de las actividades de la empresa, por otro lado, tiene la función de servir como elemento indispensable para conseguir un financiamiento en caso de requerirlo. Además que las empresas deben estar obligadas a seguir una planeación que apoye a su crecimiento y permanencia en el sector económico, como dice López (2006).

Para llevar a cabo la creación de un PN la empresa debe tener un punto de partida donde se plantea una idea, un proceso de análisis y una planificación, esto conlleva a la viabilidad del proyecto; asimismo, se puede decir que el proceso es de vital importancia teniendo en cuenta aspectos como el mercado al cual la empresa se va a dirigir, la competencia, las ventas esperadas, los recursos necesarios, etc., se debe definir y estudiar antes de iniciar el proyecto (Zorita, 2015).

Por lo tanto, el PN de la empresa, inicia con la elección del negocio; lo primero que se debe tener en cuenta es la idea del negocio, esto es determinante para la supervivencia del negocio y así llegar al éxito o el fracaso. Una idea mal definida puede terminar el negocio más sencillo en apariencia antes de empezar, por lo cual la idea debe ser realista y viable (Bravo, 2015).

Higgins (2015) conceptualiza que el PN proporciona una visión clara al objetivo final y de lo que se quiere conseguir, también informa las etapas para llegar desde donde está, hasta donde se quiere llegar; asimismo, permite calcular el tiempo que se va a tardar en cubrir cada etapa tomando en cuenta los recursos como: en dinero, tiempo y esfuerzo. Esto resulta importante porque de ello depende la supervivencia económica que es lo primero que van a pedir los bancos, inversores o instituciones para un crédito.

Contreras et al.(2017) definen el PN como un documento que permite evaluar las oportunidades de un negocio así como reducir riesgos en la toma de decisiones, la estructura básica del PN consta de cinco preguntas básicas; qué es y en qué consiste el negocio, cuáles son las causas y razones de éxito, cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas, qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y qué estrategias se van a usar para conseguirlos y por ultimo quién dirigirá el negocio, al responder estos cuestionamientos se plantea que la complejidad del PN, la cual es proporcional al conocimiento y experiencia que cada empresario tenga sobre el negocio.

Valdivia & Méndez (2011) señalan que un PN es un escrito realizado por el empresario o dueño, cuya finalidad es la documentación de información relacionada con la empresa y su mercado, el cual tiene que ser un documento demostrativo en las áreas de oportunidades, en el que se evidencia la viabilidad de un proyecto, también puede verse como el documento en el que se identifica los objetivos de la empresa, las rutas a seguir para alcanzar los objetivos, los obstáculos que se enfrentan en el camino, las herramientas que utilizan por el empresario para superar los dificultades y los mecanismos para medir el avance del proceso. De tal manera que un PN es un instrumento que permite llevar a cabo la idea de un proyecto.

De esta manera un PN no solo es para nuevos negocios, de ahí la necesidad que cualquier empresa por pequeña o grande que sea debe tener uno y revisarlo

regularmente ya que, si se cuenta con uno y no obtiene los resultados deseados, se debe analizar y en ocasiones modificarlo, rectificando en que está fallando o cual fue el error. El PN es una ruta plasmada para guiar el futuro de la empresa ya que no existe un formato único, para su realización y este debe ser adecuado a la necesidad de cada organización aun cuando ya esté en operación.

1.1.1 Misión

Bóveda (2015) menciona que la misión es una declaración de la razón de ser de la empresa, su propósito, el motivo por el cual existe, definiendo funciones básicas que desempeña en un entorno determinado para conseguirlo, por consiguiente se define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, los productos a ofertar.

De acuerdo con Flores (2015) uno de los puntos más importantes que debe tener una empresa en su planeación es la misión en donde, se define la razón de ser de la misma, el presente de la empresa, de aquí es donde se derivan los objetivos y las estrategias, de esta manera algunos de los elementos que se contemplan en la empresa son:

- El propósito esencial de la organización.
- El producto o servicio que va a ofertar.
- A quién va dirigido el producto o servicio.
- Cómo se logrará y los medios para hacerlo.

Betancourt (2016) considera que no es más que la razón de ser o esencia del negocio, la cual se compone de: la misión de enfoque, en donde se determina la razón de ser en términos del enfoque que se le quiere dar a la organización y la misión de valor, es cuando se determina cuál es el valor que se le debe brindar al cliente para generar en éste una percepción positiva de la organización y debe ser

entendida por todo el personal y definida claramente, evitando confusiones en su redacción, razón por la cual será sencilla y precisa para proporcionar valor, debe especificar el qué se hace en ese proceso u organización, claramente definida, que agregue valor al proceso y por supuesto, un para qué se hace, que determine una razón de ser.

1.1.2 Visión

Siguiendo con Bóveda (2015) considera que la visión de una empresa se refiere a lo que la empresa quiere lograr, construir, llegar a crear y visualizar una imagen futura; se realiza formulando una idea del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de definir claramente el negocio que permita orientar a los miembros de su equipo.

Por otro lado, Naveros & Cabrerizo (2014) describen que para lograr un proceso de desarrollo y crecimiento que sea coherente, se debe tener una idea muy clara respecto a cuál será su visión; tenerla muy limitada del área de negocios en el que opera la empresa, limita potenciales de su desarrollo y crecimiento, cuanto más reducida sea la visión de la empresa, menos posibilidades existirán de encontrar nuevas vías de desarrollo.

Sin embargo, para Flores (2015) la visión de una empresa se debe enfocar al futuro de la misma en donde se expresa su situación, lo que es lo que se espera de la empresa y algunos de los elementos que se deben de considerar son: las metas claras y posibles, contemplar un tiempo medible, tener flexibilidad del tiempo, capital esperado y recursos medibles

Betancourt (2016) considera que la visión es una visualización de cómo será el futuro de la organización, ya que está sirve como inspiración y motivación para definir la dirección de la empresa. Por esta razón la visión sugiere responder una

serie de preguntas que van encaminadas para determinar el sitio donde se quiere estar, la visión debe cumplir con la siguiente estructura:

- Definir qué se va a estar haciendo, es decir, cuál será la razón de ser del negocio futuro.
- Determinar “**para quién**” vamos a estar trabajando, es decir, quiénes van a ser nuestros futuros clientes.
- Especificar “**para qué**” se quiere hacer, este elemento debe indicar el fin último que se debe lograr con lo que se hace.
- Establecer “**cómo**” se va a realizar, es decir, qué mecanismos y recursos (materiales, equipos, herramientas, tecnologías, metodologías, etc.), se van a utilizar para lograrlo.
- Determinar “**dónde**” se va a estar ubicado en el futuro, esto es el enfoque o la posición organizacional (posición en el mercado).
- En lo que respecta al “**cuándo**”, una visión debe ser definida a largo plazo y proyectar a la organización por lo menos 10 años hacia el futuro, pero con un sentido infinito, ya que de lo contrario se convertiría en un objetivo.
- Incluir los “**valores**” claves, a resaltar en la visión, que son los que indicarán la rectitud del camino a seguir por la organización.

La visión debe ser ligada en un solo párrafo, ésta debe incluir un verdadero reto y alentar así a la gente a realizarla e incluso a correr riesgos de ser necesario, para conseguir los resultados esperados. Debe generar el compromiso de la gente, al sentirse identificada y parte de ella, debe ser trascendente, permitiendo a los miembros de la organización sentirse parte de un gran proceso y acompañarlos al estar conectados en una tarea importante y finalmente debe comenzar con la frase: “deseamos ser”.

1.1.3 Objetivos

Gamito (2016) hace mención de los objetivos, donde denomina a las metas y estrategias establecidas por la empresa para alcanzar resultados a largo, mediano y corto plazo, de esta manera se obtiene un reconocimiento diferenciado entre cada EC y sobre la competencia. Estos objetivos pueden ser definidos periódicamente, con un tiempo determinado que puede ir haciendo mediciones semanales, mensuales, bimestrales, anuales, entre otras, cuidando la misión y visión sobre las áreas claves del éxito de su negocio.

Los objetivos no son solo plantearlos para la empresa en general, sino que también se pueden realizar para cada área como puede ser la operativa, comercial, personal, legal, financiera, dependiendo las áreas con las que se cuenten, el trazar metas u objetivos logra un impacto a futuro. De acuerdo a lo anterior se mencionan algunos objetivos de distintas áreas.

Operativo: a través de este plan se mejoran las técnicas empleadas en el proceso operativo, se estandariza y se reduce el consumo de recursos y se evitan las tareas duplicadas. La buena gestión y ordenación permite a las empresas reducir y controlar gastos, por lo que es fundamental aplicar un sistema de control de inventarios. Uno de los principales objetivos del plan de operaciones es centrarse en satisfacer al cliente y lograr un producto de calidad. Parte fundamental de dicho proceso productivo son los proveedores. Algunos ejemplos, son los que a continuación se mencionan.

- Proceso rotativo con mayor rendimiento.
- Controlar y planificar el inventario.
- Gestionar al personal del proceso productivo.
- Gestión de proveedores.
- Mejorar el producto y la atención al cliente.

Ventas: a la hora de fijar objetivos, es verdaderamente importante saber el cómo, pero aún lo es más, el qué. Por lo cual, para que la empresa pueda cumplir los objetivos del área de ventas se necesita que estos sean precisos ya que gracias a ellos se podrá dar una mayor claridad de lo que se desea, sin olvidar el establecer objetivos del área de ventas realistas y alcanzables, a la hora de establecerlos, por eso, deberán ser lo más concreto y detallado posible. Sus ejemplos son:

- Las actividades de venta nos conducen hacia los objetivos de venta.
- Los objetivos de venta nos llevan a los resultados de negocio.
- Los buenos resultados de negocio suponen crecimiento, estabilidad y progreso.

RRHH: Los trabajadores son los encargados de gestionar el capital humano de una organización, ya que sus actividades en conjunto van relacionadas a impulsar un desempeño productivo y satisfactorio por parte de los equipos de trabajo que, a su vez, esté alineado con los objetivos comerciales. Este departamento se puede encontrar de manera interna en la compañía o recibir el apoyo de una consultora especialista en el tema, algunos de ejemplos de sus objetivos son:

- Planificación de Recursos Humanos.
- Proceso de atracción de talento.
- Evaluaciones de Desempeño.
- Formación de los Colaboradores.
- Clima y Satisfacción laboral.

Financiero: es importante que el departamento financiero se trace metas y objetivos que le orienten sus esfuerzos hacia ese sentido. El departamento financiero debe esforzarse al máximo para elaborar documentos detallados, precisos y, sobre todo, que tengan sustento en la realidad, al contar con una comunicación eficaz con los jefes de otros departamentos para tener una idea exacta de los gastos. Suministrar

información transparente y honesta a la empresa no solamente es un objetivo, sino también un principio del departamento financiero.

Dentro de estos objetivos, la empresa debe de considerar lo siguiente:

- Los presupuestos y estimaciones deben de ser realistas.
- Tener capacidad de pago y de deuda.
- Que haya transparencia en las operaciones.
- Llevar a cabo los pagos oportunos a terceros.
- Tener buena solvencia y no tener endeudamiento.

Ahora bien Bravo (2015), establece que a la hora de fijar los objetivos, deben de tener ciertas características para poder tener buenos rendimientos, que sean posibles lograr. Si se aprende a visualizar lo que se gustaría conseguir y como conseguirlo será mucho más fácil a la hora de complementar el PN, para el equipo de trabajo. Lo mismo sucede con los objetivos dentro de una empresa. De lo particular hacia lo general, las personas, los grupos y los sistemas necesitan objetivos claros, estructurados y bien definidos. A continuación se muestran algunos consejos para que los objetivos sean precisos.

- Planificar conjuntamente los objetivos del área. Describirlos de forma breve y clara, enseñar al equipo lo que significa una buena comunicación.
- Apuntar los objetivos tanto generales como específicos con fecha límite, en un lugar visible donde todo el mundo pueda visualizarlos.
- Pedir al personal que revise y hacer seguimiento todos los días de los objetivos más importantes.
- Explicar al personal la importancia de dedicar un tiempo al día a ver lo que están haciendo, y si lo que están haciendo está en el camino de los objetivos marcados.

- Ayudar a redirigir lo que están haciendo y enfocar otra vez los esfuerzos en los objetivos correctos.

El concepto de objetivos SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y a Tiempo.) hacen referencia a un acrónimo en inglés que es muy utilizado por diversas empresas debido a su gran eficiencia y objetividad, además resulta ser un recurso muy práctico y que ciertamente, puede ser una salvación para los administrativos de cualquier área. Por lo tanto, para que la empresa pueda cumplir dichas metas se necesita tomar en cuenta factores clave para lograr el éxito, ya sean objetivos de marketing, ventas o cualquier otra meta que se busque alcanzar.

Específicos. Cómo su propio nombre lo indica, los objetivos en esta área deben de ser lo más específicos posibles. Si lo que quiere la empresa es centrarse en los beneficios, es necesario trazar un plan en base a aumentar los márgenes de beneficio. Éste entre más detallado mejor, ya que es el inicio de todo, así que se debe poner un gran empeño y cuidar los detalles. Responde a la pregunta ¿qué se quiere conseguir?, por ejemplo: aumentar las ventas de un producto nuevo.

Medibles. Si en los objetivos cuantitativos con los que la competencia pueda compararse, no habrá forma de saber si se ha logrado o no, para ello es indiscutible utilizar medidas que se adapten al negocio y que ayuden a medir toda la actividad comercial, para ello es necesario involucrar algunos números, porcentajes o cantidades exactas, respondido la pregunta ¿cuánto se va a conseguir?, por ejemplo: incrementar el número de ventas en un porcentaje del 10% estimado de un producto nuevo a comercializar en un plazo determinado.

Alcanzables. Los objetivos son realmente importantes, puesto que no solo ayudan a la fuerza de ventas o al responsable de esta área, además pueden

determinar el presupuesto de los ingresos. Y como si de una cadena se tratase, este presupuesto de ingresos influye directamente en el presupuesto de los gastos y, a fin de cuentas, en cualquier presupuesto empresarial, para hacer alcanzable un objetivo se necesita un previo análisis, respondido la pregunta ¿cómo se va a conseguir?, por ejemplo realizar un análisis de los principales productos en tendencia, para adquirir el nuevo producto en la empresa.

Realista. Para definir un objetivo realista se debe responder a la pregunta ¿con qué se va a conseguir?, al adquirir un producto nuevo y en tendencia comprar lo menos posible como ciertas pizzas para saber qué tan rápido se va a desplazar, por ejemplo: adquirir productos de temporada o tendencia. El alcance del potencial y de aquellas personas que estarán presentes, además se debe estar consciente de los recursos que se tienen para lograrlo, al hacer un análisis y ser realista, esto ayuda a evitar posteriores emociones negativas que no ayuden a persistir, por lo tanto, los objetivos no alcanzados no deben de ser desechados, por lo que es necesario hacer una nueva estrategia y siempre mantener el compromiso.

A tiempo. Distribuir el tiempo del equipo de la empresa en base a sus objetivos, ya que el tiempo es uno de los bienes más preciados de los que dispone el equipo de trabajo, al diseñar y poner tiempo al objetivo ayuda a saber si lo que se está haciendo es lo óptimo para llegar a la meta en el tiempo, será mejor si se le da un poco más de velocidad. Respondido a la pregunta ¿cuándo se va a conseguir?, por ejemplo: en un mes se tendrán mis objetivos de venta esperada, de la nueva mercancía.

De acuerdo con Flores (2015) un objetivo general, es la aspiración general deseable que toda empresa debe considerar, por ejemplo, en campos diferentes, del área comercial, serían: hacer que toda la maquinaria y el equipo de la compañía

funcione bien, adquirir, colocar, tener listos y en uso, el lugar y las instalaciones adecuadas y a un precio razonablemente bajo, hacer que se distribuyan mercancías a los clientes que compren por correo, y a todas las tiendas o distribuidores.

1.1.4 Ventajas Competitivas

De acuerdo con Muñiz (2015) las Ventajas Competitivas son las estrategias de la empresa y pueden ser entendidas como una visión a futuro en la cual establece la posición deseada de la compañía, constituyendo una determinación y medios capaces para poder llevarlo a cabo, ésta debe estar constituida por un factor fundamental, por lo que permite destacarse como empresa o por sus productos, dado el alcance propuesto y la asignación de recursos planeada.

Sin embargo, Fuente & Muñoz (2003), hacen referencia sobre las ventajas, ya que una empresa se debe enfocar en generar productos de forma diferente a los competidores, para que pueda competir con una ventaja determinada, donde es una cuestión de implementarla para satisfacer las necesidades de los consumidores ya que es el elemento central. Una empresa que tiene una sus ventajas competitivas está en mejores condiciones para competir y, por ende, obtener mejores resultados que una empresa que pueda seguir una estrategia similar, pero que carece de ventajas competitivas.

En la actualidad las empresas deben establecer sus ventajas competitivas, de acuerdo con los autores la ventaja radica del éxito o fracaso empresarial, la estrategia es dependiendo a los recursos con que la empresa cuenta o puede desarrollar a lo largo de su vida comercial, desarrollando un análisis del enfoque basado en las actividades realizadas por la empresa. Una estrategia es contar con productos más baratos o mejor que sus competidores, esto logra beneficios únicos e irrepetibles con

los que debe permanecer siempre y cuando quiera que sus clientes permanezcan y para poder atraer clientes nuevos.

Espinoza (2015) considera que son los atributos que vuelven a un negocio único y superior a sus principales competidores. Se trata de las ventajas o beneficios exclusivos que se ofrece a sus clientes y que su competencia no está ofreciendo. Representa una ventaja cuando el cliente lo percibe y lo valora, ya que es importante crearlas y sostenerlas, si no es comunicada, es posible que no genere ventas.

Una de las ventajas que existen dentro de un buen negocio debe ser dirigida a la satisfacción de una necesidad o a la solución de ciertos problemas existentes hacia los clientes, de ello depende el posible éxito de una empresa, estos se deben establecer de forma correcta y concreta, algunas ventajas son la atención hacia los clientes, el buen trato, la amabilidad, la confianza que uno demuestre ante ellos, ya que están adquiriendo productos de calidad y que realmente cubren sus necesidades dentro del establecimiento ya que lo hacen especial y esto garantiza satisfacción total.

Como lo mencionan Santesmases, Merino, Sánchez y Pintado,.(2009) una empresa que cuente con una planeación correcta debe tomar en cuenta cuatro instrumentos de marketing, para poder conseguirlo la empresa debe formular estrategias que desarrollen ventajas competitivas en sus productos, recursos o capacidades, dichas estrategia son el producto, el precio, la distribución y la promoción.

El producto es una ventaja importante ya que es necesario conocer las necesidades que satisface y no las características específicas del producto ofertado, pero a su vez la calidad y la innovación del producto tiene mucho que ver ya que el cliente debe conocer que el producto ofertado es el mejor pero en este caso al implementar nuevos productos no habría mucha ventaja competitiva ya que al ser producto nuevo sería muy fácil que la competencia

lo imite con facilidad de menor calidad y a bajos costos. Es importante diferenciar lo que el producto ofrece, una ventaja competitiva es el precio reducido al mismo tiempo contar no solo con los mismos productos si no ofrecer al consumidor variedad en los productos.

El precio es un poderoso instrumento competitivo de suma importancia utilizado para generar ingresos, para realizar una diferenciación sobre el precio no se basa solo en quien da los precios más bajos o más altos en la competencia la cual no está justificada por la calidad esto solo puede llevar a deteriorar a la empresa y no llevar a resultados satisfactorios para ella, ya que al dar el precio más bajo para atraer a los clientes puede que no beneficie a nadie e incluso haya una guerra de precios entre la competencia, en este caso se debe mantener el precio promedio ni muy alto, ni muy bajo ya que los consumidores sabrán que los productos son de calidad y no se deben de bajar los precios. Se puede utilizar estrategias como la remodelación del negocio, mejorar la imagen, también cuenta mucho el trato, la atención brindada, la calidez de los empleados, etc., esto, el cliente va a tomar en cuenta para seguir comprando productos y no afecte el precio.

La distribución efectiva de una empresa puede lograr una diferenciación y esto hace que se obtenga una ventaja competitiva, en dado caso de ser una empresa de gran capital, como tiendas departamentales las cuales se basan no solo al tener un establecimiento o el número de puntos de venta disponibles, también es importante tomar en cuenta la ubicación, dimensión y la ambientación, en el caso de que la empresa comercial sea de autoservicio o de reciente creación, la distribución de los productos se realizan a través de los proveedores que se encargan de que los productos lleguen óptimos a los establecimientos.

La promoción dentro de una EC, puede ser mediante la comunicación adecuada y una diferenciación en sus ventajas competitivas, estas se producen a través de la formación y capacitación que posee el personal el cual es la imagen de la empresa, ya que ellos son los que están en constante contacto con los clientes y para la empresa no solo son unos simples vendedores. También se tienen otras estrategias de promoción la cual es la publicidad, cuando se trata de una empresa reconocida como: Coca-Cola, Grupo Bimbo, etc. que tiene los recursos posibles y a un grupo de marketing para anuncios publicitarios en diferentes plataformas como: televisión, radio, internet, etc., no obstante sin dejar atrás que las empresas de reciente creación o que no cuentan con el suficiente presupuesto pueden contar con publicidad, con mensajes en plazas comerciales, afuera de locales o establecimientos con anuncios, propaganda e incluso dentro de las instalaciones con etiquetas llamativas.

1.1.5 Análisis FODA

Higgins (2015) considera al análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), como una herramienta fundamental en una empresa la cual es utilizada para saber la situación tanto interna como externa, teniendo este análisis se pueden prevenir y detectar cualquier inconsistencia aprovechando las oportunidades particulares para el negocio en un momento determinado, esquivando amenazas mediante el uso de fortalezas. Dentro de este análisis se consideran dos entornos los cuales son:

El entorno interno que alude a las debilidades y fortalezas donde se considera que son los aspectos internos de la empresa que pueden afectar las posibilidades de llegar al éxito dentro de la empresa, un ejemplo de ello es el desconocimiento del mercado, la falta de capital y la falta de experiencia, éstas

suelen ser debilidades de muchos negocios que se inician, mientras que el entusiasmo, la capacidad de trabajo y las ganas de crecer están entre las fortalezas.

El entorno externo es dónde se encuentran las oportunidades y amenazas las cuales pueden surgir de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Estos acontecimientos no pueden ser contemplados o predichos, sino que llegan en forma inesperada; un ejemplo sería la tendencia en el consumo, la llegada de una nueva tecnología o un cambio de estrategia por parte de un competidor, pueden aumentar las posibilidades de éxito (oportunidades) o disminuirlas (amenazas).

Por su parte Bravo (2015) establece que el análisis FODA es el conjunto de datos resultantes de la empresa, tanto interno como externo, permite conocer la situación de la organización y cada una de sus variables, el análisis permite identificar los elementos que conforman las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. A continuación, se presenta la definición de cada elemento:

Fortalezas, son los factores o actividades de una organización que se manejan o hacen muy bien y producen los mejores resultados.

Debilidades, los factores o actividades de una organización que limitan la actuación de la empresa y requieren de mejoramiento para incrementar su eficiencia.

Oportunidades, situaciones en el entorno, potencialmente favorables y atractivas para ser aprovechadas por la empresa.

Amenazas, situaciones en el entorno que representan riesgos y peligros para la empresa.

Sin embargo Flores (2015) menciona que la determinación de las fortalezas y debilidades (internas) y las amenazas y oportunidades (externas) o bien conocidas como FODA, son siglas que se usan para hacer referencia a una herramienta analítica que permitirá trabajar con información existente sobre el negocio y será útil para examinar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, este análisis FODA es considerado como una herramienta fundamental para la planeación estratégica, esto conlleva a dos tipos de elementos que son los internos y externos.

Los elementos internos: son las fuerzas generadas y propias de la empresa, y a su vez las debilidades que por razones naturales cualquier organización tiene o se generan conforme al avance tecnológico y de administración de las demás empresas.

Los elementos externos: son considerados la competencia, fortalezas y estrategias, así como sus debilidades junto con el desarrollo económico, social, tecnológico, y las circunstancias políticas, representan oportunidades o amenazas dentro de la empresa comercial.

Dentro de cualquier empresa comercial que se ubique en Valle de Chalco como se ha mencionado, el PN es lo más importante para el buen funcionamiento porque gracias a éste, se puede percibir si habrá futuro o fracaso, es cierto que a diario grandes o pequeñas empresas llegan a triunfar, pero la mayoría de empresas fracasan; entonces el problema podría radicar en varios aspectos, por ejemplo una mala administración en sus objetivos, en su diseño, en sus estrategias, en no saber realmente hasta donde tiene llegado implementar su visión, etc. Para ello el primer paso es conocer realmente que necesidades tiene su entorno y así poder satisfacer sus necesidades; el siguiente paso es mirar a la competencia, así se puede conocer cuáles serán las fortalezas de la empresa, conociendo las oportunidades y debilidades de la misma, así como las amenazas que se debe enfrentar día con día.

CAPITULO 2: PLAN DE MERCADO

El siguiente capítulo es la etapa de Plan de Mercado donde se determina la cantidad de bienes ofertados por la empresa, los cuales son factibles dentro del establecimiento cuando el mercado está dispuesto a satisfacer las necesidades del cliente; éste considera la estrategia de comercialización que desarrolla la empresa y está relacionado con el cliente ya que define qué necesidades tiene la comunidad, con esto se puede realizar la elección en sus productos, así se logra identificar cuáles son los principales competidores a los que se enfrenta la empresa.

Tomando en cuenta la Oferta y la Demanda, se espera que cada uno de los productos ofertados sean adecuados y diferenciados por el empaque, diseño, marca comercial, la estrategia de precio, la estrategia de promoción y la distribución del producto, esto marca una diferencia, al igual que la atención brindada del personal interno de cada negocio, la cual es fundamental para que el cliente realice su compra y logre volver; debido a que el reforzar y conocer los clientes potenciales es de gran valor ya que hace más sencilla la selección de productos realizando la segmentación de mercado y valorando cada una de las necesidades de los consumidores.

Como lo menciona Moreno (2008) este plan describe la estrategia como tácticas que se emplean para lograr que los clientes compren los productos enfocando las ventas y la comercialización, estas son estrategias en las planeaciones, de esta manera es importante la dedicación en todo momento a la empresa. Una sección sobre ventas y comercialización bien preparada puede servir como ruta a diferentes estrategias, también asegura a posibles inversores que cuenten con un plan viable y se tienen recursos necesarios para promover y vender productos.

Se puede decir que en esta planeación es el resultado de la planificación comercial, donde todas las actividades, como los precios, la comunicación, etc., deben de integrarse para conseguir los objetivos fijados, la planificación no solo consiste en planificar el futuro, sino las acciones presentes teniendo en cuenta ver cómo actúan a futuro. La elaboración del plan en el mercado pone de manifiesto las prioridades, los supuestos, los cambios, las tendencias y los periodos a considerar por la organización (Santesmases, 2009).

2.1 Análisis de Mercado

Dentro del PN, lo primero que se debe contemplar es realizar un estudio de mercado para evaluar la factibilidad técnica y económica de la empresa. Mier (2016) menciona que el Análisis de Mercado es muy importante ya que el cliente es quien define una serie de cuestionamientos los cuales deben responder lo siguiente; qué es lo que quiere, cómo lo quiere, porqué lo quiere, para qué lo quiere, ya que la idea para que un negocio llegue al éxito es que sea capaz de demostrar la existencia de un mercado para los productos y se identifique a los grupos de clientes claves.

El Posicionamiento del negocio dentro del Mercado hace que constituya la identidad de la empresa, de esta manera el mercado y la competencia perciben el producto, en donde se recomienda responder estas preguntas: ¿qué hace que los productos sean únicos?, ¿qué necesidades del cliente cubre?, ¿cómo se desea que la gente perciba los productos? y ¿cómo se posiciona la competencia?

Por su parte Bóveda (2015) considera que el mercado consiste en un grupo de consumidores que quieren comprar productos que satisfacen una necesidad o deseo. El mercado de un producto puede consistir en niños, jóvenes, adultos, padres, ancianos o empresas con determinadas características; las cuales según el lugar donde habiten u operen pueden definirse ciertas necesidades de las que carecen los

habitantes, sin embargo, este plan tiene como propósito demostrar la posibilidad de participación de un producto en el mercado actual buscando:

- Definir el tamaño total del mercado.
- Estimar el volumen o cantidad del bien que se comercialice.
- Definir el segmento de mercado al cual se enfoca la empresa.
- Identificar la competencia tanto directa como indirecta.
- Identificar a los principales proveedores.

Sin embargo, Bóveda (2015) menciona que el objetivo del plan debe establecer las diferentes opciones para la obtención de información necesaria para cubrir necesidades, de igual manera es importante agotar primeramente la información existente antes de recurrir a la búsqueda de informaciones externas o falsas, algunas de las herramientas más utilizadas son: observaciones, encuestas, entrevistas, comprador misterioso entre otros, esto facilita el acceso de información referente al mercado.

Aunado a lo anterior Nuño (2014) menciona que la planeación del mercado es un método directo que ayuda a la empresa a conocer a sus clientes actuales y a los potenciales, le otorga información de los gustos y preferencias de sus clientes, su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, para poder ofrecerle productos que satisfagan su necesidad a un precio adecuado para el cliente y competitivo para el mercado. Esto da, como resultado a la empresa el aumento de sus ventas y mantener la satisfacción de los clientes para lograr su preferencia.

El objetivo del plan es determinar el grado de control que puede tener la empresa sobre las fuerzas y factores ambientales; los incontrolables, como las fuerzas sociales, culturales, competencia, tecnología y población; las fuerzas a las que sí se puede llegar a tener control: mercado, proveedores e intermediarios, o

aquellas fuerzas que son totalmente controlables como producto, precio, distribución y promoción.

Sin embargo para Marín, Cano, Zevallos & Mora (2009) mencionan que, conociendo las necesidades existentes en el mercado, bien sea del consumidor final o de otras empresas, según el producto que comercialice debe lograr la satisfacción necesaria conociendo a fondo las cualidades de los consumidores que hacen que cada cliente logre regresar.

Valdivia et al. (2011), mencionan que el analizar el mercado al que se quiere introducir debe de conocer la manera real sobre la participación del producto ofrecido en el mercado y para ello se debe de contar con aspectos fundamentales en este proceso al cual se espera llegar, como el entorno de forma interna o externa de la empresa, los segmentos del mercado en el que se participa, el identificar el mercado meta, su competitividad esperada de la organización y el definir el tamaño del mercado.

2.1.1 Necesidades del Cliente

Siguiendo con Nuño (2014) conceptualiza que, para poder definir el término, se debe exponer que hubo un cambio en las necesidades del vendedor y de convertir el producto en dinero, pasa a detectar y responder a las necesidades del consumidor, se centra en el consumidor y la satisfacción de su necesidad. En lugar de atraer o persuadir, como lo hacían las ventas, el cliente pasa a ser estudio en el mercado, el cual investiga las necesidades del consumidor y desarrolla el producto adecuado para éste, para ello se tiene que ser más eficaz a la hora de generar, ofrecer y comunicar un mayor valor al mercado meta.

En opinión de López (2006) toma en consideración las relaciones estratégicas con los clientes para determinar sus necesidades, la relación con los consumidores finales de los productos pareciera no establecer el tratamiento que le dan, por lo tanto, el cliente necesita no solo que el producto cuente con características de calidad y valor, también necesita de un trato digno para sentirse en armonía al momento de la compra. El empresario no se anticipa, no visiona lo que pudiera pedirle el mercado en un determinado momento, corriendo el riesgo de que otro competidor si lo haga.

Sin embargo, las necesidades de los clientes tienen un impacto negativo al momento de que el empleado se va de la organización, sobre todo si se trata de un empleado eficaz; debido a que se pierde una parte de la memoria corporativa, a pesar de que la organización paga un salario a sus empleados, invierte en ellos mediante formación, planes de carrera, capacitación, etc. Otro tipo de consideraciones que tienen los empresarios es su relación con los clientes y no solo de orden financiero, la lealtad del cliente no es cultivada, si se les trata con mucha confianza, se trata de complacerlos en lo que necesiten, el 40% son clientes leales y permanentes mientras que el 60% de clientes se van rotando

Tomando en consideración Jaques, Cisneros y Mejía (2011) determinan que las necesidades del cliente se logra a través de la satisfacción que se le ofrece y cuando una empresa no logra crear una alternativa para ellos se reduce o en algunas ocasiones es nula, entonces es cuando la lealtad del cliente no conduce a una rotación (vuelva a realizar la compra), como se espera en cualquier EC, ya que el objetivo es atraer a los clientes, pero no los retiene porque no logra satisfacer las expectativas de éstos y ofrecerles un valor a sus productos ofrecidos en el mercado. En dado caso que no se logre la satisfacción de un cliente se debe de realizar la publicidad necesaria para llegar a clientes nuevos y así remplazar a los que ya no van a regresar, ya que la mejor publicidad que puede tener una EC es la recomendación que un cliente satisfecho hace a un cliente potencial y esto por más sencillo que parezca es de gran utilidad además de ser una manera gratuita y creíble.

Por otra parte el autor hace mención sobre las necesidades que atiende una EC, es considerando que es apropiado y prioritario, documentar el proceso de ventas es por esto que los empresarios actúan con inteligencia en los negocios, satisfacen las necesidades y relaciones con los clientes, para que de esta manera se optimicen las labores del negocio y se ganen clientes; con la existencia del mercado de negocio tan competitivo, donde gran cantidad de empresas ofrecen productos similares, lo único que diferencia, prácticamente a una organización de otra, son sus precios y la atención al cliente.

Algunos estudios afirman que un cliente satisfecho atrae tres clientes nuevos a la compañía, en cambio un cliente descontento hace un mercadeo de boca en boca donde alcanza a personas que reciben información poco favorable o negativa de la organización. De acuerdo a lo anterior se puede decir que contar con un cliente que encuentre lo que busca y lleve más de lo que necesita, la empresa logra una estabilidad en las ventas y esto logra que regrese y sea un cliente leal, obteniendo atender sus necesidades.

2.1.2 Análisis del Producto

Bravo (2015) considera que el Análisis del producto es conseguir una mercancía que logre la satisfacción del cliente y que otorgue una ventaja, puesto que, si el producto ofrecido agrada al cliente, será una lealtad hacia la empresa, que diferencie a la compañía de sus competidores que no tienen tanta aceptación. Un producto se dice que es de calidad cuando cumple el objetivo para el cual está diseñado y lo hace bien de acuerdo a las especificaciones entregadas. La alta calidad del producto beneficia doblemente en la obtención de una ventaja competente.

Villacrés (2018) dice que es indispensable tener bien definido el producto que se va a ofrecer, y que esté claramente diferenciado de los que ya se ofrecen a su

público, la empresa debe conocer los atributos distintivos que tienen los productos en punto de venta y tener al menos la intuición, de que dichos atributos serán valorados por su mercado objetivo.

En muchas de las ocasiones el analizar productos nuevos y con mucha publicidad (anunciado en diferentes plataformas, como televisión, radio, redes sociales, etc.) es viable, ya que la empresa contaría con un plus al tener las más recientes mercancías en el punto de venta, pero en la mayoría de los casos si la persona desconoce del producto o es nuevo para el consumidor sería una desventaja ya que al ser poca o nula la publicidad del producto puede que este no se desplace como se espera.

Cotidianamente las personas están familiarizados con productos y marcas reconocidas (marcas que trascienden y llevan años en el mercado y que nuestros padres han inculcado el debido consumo de ellos, un ejemplo de ello son Coca-Cola, Atún dolores, yogurt Alpura, etc.), aunque es difícil salir de la rutina al que se estaba acostumbrado, las necesidades de los consumidores cambian al igual que sus actividades y la vida cotidiana, se van modificando ciertos aspectos en el consumo de ellos y así se van creado nuevos productos y marcas que compiten en el mercado y mejoran los productos existentes.

La empresa The Coca-Cola Company es un claro ejemplo, ya que al ser una compañía de bebidas que ofrece más de 500 marcas en más de 200 países y que está dispuesta a satisfacer las necesidades de toda la familia, en la actualidad cuenta con marcas como son aguas (Ciel), bebidas a base de proteína vegetal (Ades), bebidas a base de té (Fuze tea), bebidas con jugo de fruta (Florida 7), bebidas para deportistas (Powerade), bebidas saborizadas (Ciel Exprim), café (Barista), jugos y néctares (Del Valle), Lácteos (Santa Clara Leche), Refrescos (Coca-Cola Original, Coca-Cola Sin azúcar, Coca-Cola light, Sprite, Sprite Zero, Fanta, Fanta Zero, Sidral Mundet, Sidral Mundet light, Fresca, Limón & Nada, Delaware Punch, Manzana Lift,

Senzao), a esta variedad de productos, lo que se observa es que el consumo de los clientes es muy extenso y hace que el *target* o su número de consumidores sea el óptimo para la empresa, ya que con el paso de los años la empresa sigue innovando sus productos (The Coca-Cola Company, 2019).

2.1.3 Análisis de la Competencia

Higgins (2015) menciona que se debe identificar a los competidores más fuertes, ya que estos resuelven los mismos problemas del cliente, que tienen productos y ofrecen los mejores servicios. Estos pueden ser empresas del sector que cuentan con productos similares, como por ejemplo el sector de bicicletas, este debe identificar los rivales que tienen bienes y brindan soluciones similares al consumidor y que caen en otro sector por ejemplo al propietario de un automóvil, el problema se puede resolver al encontrar una alternativa competitiva como una bicicleta, moto e incluso el transporte público.

Un punto importante para López (2006) en el estudio es detectar un bajo grado de transferencia tecnológica hacia las empresas, estas crecientes necesidades de los consumidores han sido satisfechas en igual medida, lo que afecta su competitividad en el corto plazo, y la amenaza de fuertes competidores ante la apertura de los mercados. Analizar el componente hacia la competitividad, da como resultado las condiciones que determinan la atención, el conocimiento, las percepciones, razón y toma de decisiones del dueño con respecto a su punto de vista asumido hacia la posición que tiene un competidor con relación a otros competidores, en este caso, de su empresa hacia las otras.

Moreno (2008) hace mención de la competencia e indica si los productos son adecuados para el entorno competitivo, se demuestra que se está preparado para hacer frente a algunos de los obstáculos dentro y fuera de la empresa. Al describir

las principales compañías de la competencia, las evaluaciones deben incluir comentarios sobre los modos en que éstas satisfacen y no las necesidades de los clientes. Aquí es donde se puede explicar si la empresa puede obtener una participación dentro del mercado o no.

Según Smetoolkit (2017) para saber con claridad ¿Quién es mi competidor? se debe tomar en cuenta aquellos negocios que ofrecen productos que satisfacen la misma necesidad en el cliente, aun cuando lo hagan de diferente manera, estén localizados o no dentro de una misma localidad, son tus competidores. Un ejemplo de ello son los negocios de venta de videos o DVD, ellos compiten contra otros negocios similares; sin embargo, compiten también con el cine, la programación que ofrecen los canales de televisión local o nacional, de paga, de plataformas digitales etc., en estos casos, aunque se trata de productos diferentes, se pretende satisfacer la misma necesidad de entretenimiento en el consumidor, por lo tanto, se puede decir que la competencia no solo es directa, sino que puede ser indirecta.

Según el Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE) (2018) para que cada negocio pueda superar a su competencia, es necesario conocer a los competidores y lo que ellos están haciendo, para esto es recomendable identificar el área geográfica que cubre y la principal ventaja es ganar territorio en el mercado, ya que con esta información se puede determinar con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento que debe seguir la empresa para entrar y desarrollarse en el mercado.

El hecho de saber contra quiénes va a competir en el área del mercado se debe tener en cuenta donde se piense establecer, en relación con el mercado potencial, esto da un indicador de la necesidad de una empresa del giro que se quiere establecer en esa área. Por supuesto que, si las empresas existentes no están proporcionando productos adecuados, un nuevo competidor habrá de captar una parte sustancial del mercado.

Teniendo identificados a los competidores, es importante saber que éstos pueden ser directos o indirectos, es fácil saber quiénes son los competidores directos, dado que venden el mismo producto. Para identificarlos es necesario recorrer el área en la cual se pretende establecer, consultar los periódicos locales, etc. Por otro lado, se tienen a los competidores indirectos son los que venden productos, aunque no exactamente lo mismo; es decir que ellos compiten por el dinero del mercado, un ejemplo son los gimnasios que compiten indirectamente con todos aquellos productos para bajar de peso.

Es probable que, al hacer el estudio de la competencia, sea necesario reconsiderar la idea original donde las empresas que han tenido éxito para seguir en el negocio han encontrado los medios para destacar. Esto quiere decir que siempre se podrá hacer algo más o mejor de lo que hacen los competidores, esta es la razón por la que se debe hacer el análisis de la competencia.

Según Santesmases et al. (2009) refiere que la competencia se debe de conocer el efecto que tienen al tomar las decisiones de ella en una perspectiva sobre la estrategia comercial y los resultados que se tiene sobre la empresa ya que de ello dependerá el éxito del plan de mercado, algunos puntos que se deben de tomar en cuenta son:

- Todo competidor que persiste y sobrevive tiene una ventaja única sobre los demás, también implica el tiempo que ha durado y permanecido en el mercado ya que una ventaja es que los consumidores lo tienen reconocido por un largo plazo e incluso años, y es difícil que cambien a un nuevo competidor.
- Cuanto más similares son los competidores, más fuerte es la competencia, ya que la demanda se distribuye entre sí, y provoca que las ventas sean bajas.

- En el caso de que los competidores sean diferentes, se debe de tener una ventaja distinta del otro y así permanecer en equilibrio, éste puede existir si no llega una competencia directa, mientras tanto se tiene tiempo para obtener clientes que prefieran a la empresa.

Para llevar el análisis de la competencia se deben de plantear preguntas como ¿Quiénes son los competidores de la empresa? ¿Cuál es la intensidad de la competencia en el mercado?, ¿Cómo logran y mantienen las empresas su ventaja competitiva?, etc. Cuando se trata de identificar a los competidores a veces no es tan sencillo ya que se debe de tomar en cuenta los competidores potenciales, estos pueden originarse por motivos como:

La expansión en el mercado involucra el territorio y espacio que ocupa un producto dentro de otro país, la entrada de productos extranjeros o por ampliación de nuevos competidores directos nacionales que con el paso del tiempo van innovando productos acorde a las necesidades de los consumidores, un ejemplo de ello son los yogures tradicionales que se encuentran en el mercado y los clientes están acostumbrados a llevarlos, pero al paso de los años han entrado productos similares extranjeros compitiendo con un alto nivel de calidad y con mayor precio, sin embargo el consumidor no duda en comprarlos y así hace que el mercado tenga un equilibrio que al final satisfacen las mismas necesidades.

La expansión del producto se refiere a que cualquier empresa tiene la ventaja de ampliar su oferta de productos que tiene y así ofertar distintos a los habituales, de esta manera se obtiene una ventaja sobre los competidores, un ejemplo de ello es cuando se está en una tienda de autoservicio no solo ofrecen productos, sino también ofrecen tarjetas de crédito, seguros de vida, seguros médicos, etc. Otro ejemplo como se mencionó anteriormente es Coca-Cola que brinda una amplia gama de productos y abarca segmentos de toda

la familia innovando productos de agua para los más pequeños de la familia, hasta bebidas tradicionales para los más grandes.

2.1.4 Análisis de la Oferta y la Demanda

Según Santesmases et al. (2009), consideran que la oferta y la demanda dependerá de la competencia que existe ya que cuando sea nula o poca lo importante es mantener suficientes productos por lo que al ser mayor la demanda que la oferta todos los productos se venderán, como se observa en la tabla 1 de la relación entre la oferta y la demanda, donde se muestran las diferentes formas en las que se derivan la competencia.

Tabla 1. Relación entre oferta y demanda

Competencia	Se obtiene	Énfasis
Nula o mínima	Demanda mayor que oferta	Lo importante es la disponibilidad del producto.
Aumento de la Competencia	Mayor equilibrio entre demanda y oferta	Dependerá de la calidad del producto.
Fuerte	Oferta mayor que demanda	Se trata de atraer las ventas mediante publicidad y promociones.
Fuerte	Oferta mayor que demanda	Se trata de atraer las ventas mediante el marketing identificando las necesidades del consumidor.

Fuente: Elaboración propia con datos de Santesmases, (2009).

Al tener un aumento en la competencia existe un mayor equilibrio entre la oferta y demanda, esto quiere decir que el cliente tiene opciones para poder escoger donde comprar sus productos, en estos casos como lo menciona el autor, se debe de contar con productos de calidad que sean demandados sin necesidad de promocionarlos y esto hace la diferencia entre cada establecimiento, al atraer la atención de los compradores, porque aunque existan muchos productos similares que compiten entre sí; el mercado debe conocer la existencia y de alguna manera promocionar el producto.

Cuando se tiene una competencia fuerte, en este caso la oferta es mayor que la demanda, se produce una situación competitiva intensa en el primer caso lo único que atrae al consumidor es la publicidad y la promoción, en esta situación se debe orientar las ventas donde la finalidad es vender los productos ofertados, en el segundo caso se implementa el marketing donde al igual que la anterior la oferta es mayor que la demanda, en este punto se tiene como fin contar solo con productos que el mercado demanda y para ello se deben de prevenir cuales son las necesidades que el mercado demanda.

Marín et al. (2009) mencionan que el desarrollo de la demanda, es decir al generar una necesidad específica del producto que se comercializa, se debe tener a disposición productos en función de las necesidades del consumidor, además de tener en cuenta la competencia, la rentabilidad y cumplir con objetivos de ventas.

Santos (2008) menciona que el estudio de mercado es más que el análisis de la oferta y demanda o de los precios del proyecto, donde muchos costos de operación pueden pronosticarse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizan como estrategia comercial, mediante el conocimiento de los siguientes aspectos: el consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas, la competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas y la comercialización del producto.

2.2 Segmentación del Mercado

Tomando en consideración a Zorita (2015), habla de la determinación del mercado donde se delimitan ciertos factores físicos, socioeconómicos, de localización, edad y de uso del producto, estas limitantes se pueden alterar con cierta facilidad ya que proporcionan criterios de Segmentación del Mercado. Además, implica encontrar un criterio para clasificar los diferentes tipos de clientes en el mercado, identificando así grupos suficientemente grandes y homogéneos que tengan las mismas necesidades y reaccionen de la misma manera a la hora de comprar el producto.

Para poder identificar dicha segmentación, se analiza un producto universal como el agua, donde en cualquier tienda convencional o de autoservicio se consigue, se exhiben botellas de agua con o sin gas, que satisfacen las demanda de públicos diferenciados por preferencias, también cuentan con aguas medicinales o minerales dirigidas a personas con problemas de salud o que sencillamente desean cuidarse, sin azúcar, aguas de sabor dirigidas a niños, aguas más caras envasadas en botellas de cristal, etc.

Como se observa los embotelladores de agua se ven en la necesidad de identificar y seleccionar diversos segmentos de mercado, pero lejos de quedarse en una simple segmentación bajan un nivel más e identifican nichos de mercado, que no son otra cosa que subsegmentos dentro de un segmento. Así podemos hablar de un nicho compuesto de alto nivel adquisitivo puede estar compuesto por personas del sexo femenino, deportistas, que demandan agua mineral bajas en sodio, por lo que demuestra que lo importante para ellos no es el precio si no el producto.

Martínez (2014), dice que el mercado para cualquier producto se compone de un mercado segmentado, esto significa que para cualquier grupo de productos existirán personas que integren el mercado, de todos los niveles económicos, grupos sociales y géneros. Ciertos segmentos del mercado demandan determinados

productos, por ejemplo, el consumidor con ingresos más elevados, generalmente compra los artículos de mayor calidad, por lo cual espera un mejor servicio, porque está dispuesto a pagarlo.

Tomando en cuenta lo anterior, el público objetivo o los clientes potenciales es considerado como el *target*, este consiste en un grupo de consumidores cuyas características, deseos y necesidades se adecúan más a los productos y servicios que ofrece una marca en concreto, en función de muchas consideraciones, como la cercanía, la tecnología, la cultura, los recursos económicos y la parte de mercado al que se quiere llegar.

El grupo de ingresos elevados constituye un pequeño porcentaje del mercado, las ventas estarán limitadas, los grupos de niveles de ingreso bajos tienden a interesarse más en el precio que por la calidad. Puesto que ellos constituyen una porción grande del mercado, aquellas empresas que se dirigen a ese grupo tendrán que generar un gran volumen en las mercancías, si un segmento particular de un mercado socioeconómico no está siendo atendido, es posible que una nueva empresa que lo haga, suponiendo que se pueda generar suficiente demanda.

Cuando se habla de la segmentación que se realizan al mercado según Santesmases, et al. (2009) consideran que existen estrategias que son claves para el desarrollo competitivo de una empresa, estas a su vez exigen un conocimiento de los consumidores, así como las características que los definen, para tomar alguna decisión sobre la segmentación se toma en cuenta factores, como el tamaño de los segmentos, la competencia de cada uno de ellos, la cantidad de consumo por cliente, limitaciones en los recursos, etc.

Por otro lado una segmentación se dirige a consumidores o usuarios que tienen que ver con distintos perfiles personales, estos a su vez pueden ser objetivos como; sexo, edad, condición socioeconómica (poder adquisitivo), ámbito de

residencia (rural o urbano), ámbito familiar, profesión, nivel cultural o de estudios, religión, hábitos de información (incluyendo los digitales), compra o consumo, etc. otros criterios no tan objetivos son los relacionados con estilos de vida; gustos, aficiones, rasgos de personalidad, valores, creencias, estos son denominados criterios de estilo de vida.

Para conocer qué es un segmento se considera un conjunto de individuos con características similares entre sí, pero a la vez son diferentes entre otros segmentos (según características sociodemográficas, zona geográfica, preferencias, tipo de consumo etc.), ya que el mercado ha sido segmentado, cualquier empresa puede tomar decisiones al elegir cuál será su segmento objetivo, es decir a qué tipo de mercado se enfocara la empresa. Un ejemplo de ello es una empresa de ropa, el segmento objetivo puede ser extenso, pero puede enfocarse solo a ropa de damas, de edad entre 18 a 50 años, puede ser ropa casual, de todo tipo de vestidos, de faldas, blusas, colores, diseños etc.

2.2.1 Clientes Potenciales

En opinión de Zorita (2015) menciona que, para tener éxito en el mercado, se logra teniendo a los clientes satisfechos, no unos productos asombrosos. En la actualidad los clientes compran por la necesidad de satisfacer sus necesidades o resolver un problema, aquí es donde se establece con claridad qué necesidad va a satisfacer y de qué forma se va a conseguir.

Por consiguiente se puede observar quienes son los Clientes Potenciales, ya que al tener nuestros productos establecidos se tiene en cuenta qué segmentos de personas comprarán las mercancías estableciendo el periodo de compra, con estas estadísticas se basan para el regreso de compra de los clientes, pero el mercado es

tan extenso que las ventas a futuro están contempladas por clientes nuevos, que tendrán la necesidad de consumir los productos de la empresa.

Según Thompson (2017) las empresas que ya llevan cierto tiempo en el mercado suelen contar con una variedad de sus de clientes, los cuales son de compra frecuente, de compra ocasional, de altos volúmenes de compra, etc.; quienes regresan gracias al contar con precios que se encuentran al alcance de los consumidores, pero sobre todo a los tratos preferenciales, la atención brindada, la amabilidad al atender, la rapidez , etc., pero las empresas de reciente creación también pueden contar con clientes preferentes gracias a sus mismas cualidades al igual que una empresa de mayor tamaño o antigüedad.

Por ello, es fundamental que las empresas conozcan a profundidad cuáles son los diferentes tipos de clientes que pueden tener a lo largo de su vida, la empresa debe tener el conocimiento de cómo clasificarlos de una forma más adecuada, para que luego, puedan proponer alternativas que permitan adaptar la oferta de la empresa a las particularidades de cada tipo de cliente. En ese sentido, se presentan los diversos tipos de clientes que están clasificados según su relación actual o futura con la empresa.

De manera que los clientes potenciales son aquellas personas que no realizan compras a la empresa en la actualidad pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y ser un posible consumidor para la empresa. Este tipo de clientes es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros. Por lo cual, pueden ser utilizados por la empresa como base o modelo para clasificar a sus clientes según la frecuencia de compra de acuerdo a lo siguiente:

Clientes Actuales: Son aquellas personas que hacen compras a la empresa de forma cotidiana o que lo hicieron en una fecha reciente. Este tipo de clientes es el que genera el volumen de ventas actual, por tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa en la actualidad y es la que le permite tener una determinada participación en el mercado. Estos clientes hacen que la empresa mantenga un equilibrio entre ambas partes ya que al recurrir constantemente fomentan un hábito que perdura a largo plazo.

Clientes frecuentes: consumidores que realizan compras o contactan con el negocio para adquirir sus productos de manera regular, pero no a diario su estadística es que por lo menos su compra será semanal. Es un periodo menor que el anterior, pero representativo de un segmento que se interesa por la empresa y sus ofertas.

Clientes ocasionales: este tipo de clientes no mantienen una regularidad de compra fija, sino que su interés se focaliza en el lugar que encuentre primero para adquirir mercancía, por ejemplo: cuando una familia está de viaje y encuentra un negocio, tiene la necesidad de comprar en productos en aquel lugar de forma esporádica cuando realmente tiene la necesidad.

Los clientes son la base de cualquier negocio y sin ellos, el mecanismo empresarial no funciona por esta razón ni siquiera tendría sentido identificar quiénes son los clientes potenciales de la empresa, es decir, a qué segmentos de la población se dirige. No obstante este grupo de personas tienen posibilidad de interesarse en los productos que la empresa ofrece, que pueden ser atraídas por sus ofertas, por sus productos, pero que todavía no ha llegado a culminar ninguna transacción con el negocio.

CAPÍTULO 3. PLAN TÉCNICO

Una de las etapas que conforma el PN, es el Plan Técnico, en este punto se contemplan aspectos relacionados a las necesidades técnicas que permiten coordinar las distintas fases y tareas necesarias para llevar a cabo la comercialización, como la obtención de la mercancía, desde la adquisición, hasta la compra del cliente, y la manera de cómo utilizar la capacidad adecuada de sus instalaciones.

Para diferenciar cada una de ellas es necesario saber qué tipo de empresa es y qué necesidades se adecuan al Plan Técnico, el primer punto son las ventajas técnicas donde se explica el desarrollo y la comercialización del producto, también se observan aspectos sobre el proceso de comercialización para llegar al punto de venta con el cliente; cuál es su capacidad de comercialización de la empresa o negocio; si es acorde a las necesidades del cliente; otro punto son los recursos materiales con los que cuenta la empresa o negocio referentes a la maquinaria equipo e instalaciones siempre y cuando cuenten con ellas o en dado caso adquirir los recursos indispensables.

Teniendo en cuenta los recursos disponibles para la comercialización de un producto, se lleva a cabo el siguiente punto que es la ubicación y distribución de la planta u oficinas de la empresa, aquí se analiza la determinación del tamaño óptimo del establecimiento, instalaciones y organización requeridos, éstas con el fin de darle una buena entrada y salida de las mercancías con el espacio que se cuente y considerar la entrada y salida de los clientes, así como la de los empleados, si se cuenta con un espacio de almacenaje o tipo de bodega en el mismo establecimiento, por último, está el programa de comercialización donde se examina el proceso por el cual el bien llega al consumidor final. En conclusión, se puede decir que el Plan Técnico consiste en analizar y proponer diferentes alternativas del proyecto para

hacer llegar el bien que se desea, verificando la factibilidad técnica de cada una de las alternativas con las que se cuente.

Una de las ventajas que existe dentro de este plan es que permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para distribuir los bienes que se requieren en una empresa, además admite verificar la factibilidad técnica de cada una de éstas. En el análisis se identifican los equipos, la maquinaria, las materias primas y las instalaciones necesarias con las que se cuenten para el proyecto y, por tanto, los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita (Rosales, 2015).

3.1 Proceso de Comercialización

La eficiencia del Proceso de Comercialización, se mide por el costo de los insumos necesarios para generar el desplazamiento de las entradas y salidas de los productos en una organización eficiente que cuente con menores costos de insumos para evitar que un producto se quede estancado. En otras palabras, una empresa eficiente, posee mayor productividad que sus rivales, y por tanto, menores costos (Marín et.al, 2009).

De acuerdo con la Secretaría de Economía (SE) (2019) menciona que la comercialización es un conjunto de acciones y procedimientos para introducir productos en un sistema de distribución, se considera planear y organizar actividades para posicionar una mercancía logrando que los consumidores lo conozcan y lo consuman, radica en encontrar una presentación y un buen posicionamiento que lo vuelva atractivo en el mercado, mediante estrategias que permiten identificar oportunidades potenciales, ingresar y competir entre productos similares, al tiempo que se desarrollan productos nuevos para cumplir con estándares cada vez más altos de calidad.

Para poder llevar a cabo una comercialización en una EC, la calidad de un producto define la percepción que el cliente tiene sobre su valor adquisitivo ya que si un cliente considera que un bien le ayuda a resolver sus necesidades, lo considera de mayor o menor calidad en función de la manera en que percibe una serie de factores asociados a ese producto. Esta calidad es un factor importante para la EC ya que produce satisfacción a sus clientes, empleados y accionistas.

Según Nuño (2014) la función de este proceso es la relación obtenida y los recursos necesarios utilizados para su obtención, así su función tiene claramente definido el proceso productivo, iniciando con las entradas o insumos de materias primas y materias auxiliares, pasando a una fase de organización para la transformación a través de mano de obra, maquinaria, equipo, métodos, para finalmente obtener un producto apto para su venta o salida de mercancía.

Sin embargo, Pacheco y Pérez (2014) mencionan que la manera de comercialización en una serie de productos se distribuyen mediante la participación de una determinada tecnología (combinación conjunta de mano de obra, maquinaria y procedimientos de operación, entre otros.) Se define también como un conjunto secuencial de operaciones aplicadas a la comercialización de productos aptos para el consumo, es decir es el conjunto que realizan todas las operaciones necesarias para conseguir dicha venta en el proceso.

Por su parte, Bergdahl (2013) menciona que todos los negocios tienen la oportunidad de sacar provecho de diversos aspectos, como el servicio brindado, los precios, la variedad, la calidad de los productos, la ubicación de la zona, la moda, el marketing con el que se trabaja, la publicidad con la que se cuenta y selección en sus distintos productos, tales aspectos se derivan del Proceso de Comercialización que realiza cada empresa con distintos métodos para para poder captar la atención del cliente y así llegar a los objetivos establecidos.

Álvarez (2017) menciona que la manera de la comercialización debe de contener diversos elementos del cual dependen en gran medida de la calidad y a su vez del capital humano, de la mercancía y el cuidado en el proceso, por lo tanto, los elementos de un proceso cuando se describen éstos, es necesario identificar la descripción de los procedimientos de comercialización y todos los elementos que lo conforman, es necesario describir los procesos de entradas de las mercancías, las salidas de los productos, los resultados obtenidos en cada una de las ventas, las actividades realizadas diariamente por el personal de la EC, los recursos, las políticas de la empresa, y contar con manuales de control y así establecer mecanismos que logren poder hacer mejoras y tener el manejo sobre los procesos.

3.2 Capacidad de Comercialización

La Capacidad de Comercialización, Muñiz (2015) la conceptualiza como aquella capacidad con la que una EC debe contar y que depende en los objetivos de crecimiento mensual donde se establece qué tipo de distribución será la correspondiente y cuál será la adecuada, de esto depende el volumen de mercancía y los criterios que se aplican para determinar el tamaño del pedido (productos que se mandan pedir con el proveedor) que debe manejar la empresa, y serán acorde a las ventas de un mes anterior, las cuales indican si se elevan o se mantienen estáticas.

De acuerdo con Santos (2008) la capacidad que posee una empresa puede referirse al diseño establecido, a su capacidad normal o a su capacidad máxima que esté dispuesta a ofrecer en el mercado. Para ello se tienen en cuenta elementos, como el volumen de producción que bajo condiciones técnicas óptimas se alcanzan los estándares satisfactorios, la capacidad se debe ver reflejada ante la demanda.

La capacidad normal está condicionada al espacio con que cuente cada EC, y será adecuada a su capacidad de almacenamiento de mercancías si se

cuenta con un lugar donde se pueden guardar, dependiendo de las ventas se incrementa el inventario, esto provoca estabilidad sobre ellas. El tener almacenada demasiada mercancía dificulta su organización e identificación de los productos que finalmente excederá en la rotación de sus inventarios. Ésta debe estar acorde con la demanda del mercado actual y futura y la proyección de ventas y demanda de productos.

La capacidad máxima es el nivel máximo de productos que puede llegar a tener una empresa basándose en sus recursos principalmente instalaciones físicas y disponibilidad de personal, de productos, espacios etc., ya que a mayor capacidad se puede organizar mejor la distribución de la mercancía y su identificación. Contar con una capacidad al máximo, indica que se cuenta con un buen flujo de entradas y salidas, buena rentabilidad, solvencia, reflejada en las ventas. Aunque existe la posibilidad de un riesgo ocasionado por el exceso de mercancías que se pueden caducar, maltratar, romperse y su valor adquisitivo bajara o en dado caso no existirá la venta.

Sin embargo López (2006) menciona que la Capacidad de Comercialización debe ser al máximo nivel ya que de esta manera se puede ofrecer una estructura económica ideal, en las EC la capacidad establece hasta que dimensión debe adoptar la estructura económica, pues si ésta es mayor que la capacidad interna de la empresa se estarán desperdiciando recursos que bien pueden ser utilizados en otros aspectos dentro de la misma, lo ideal es que la estructura permita tener una capacidad productiva flexible, esto quiere decir que permite adaptarse a variaciones de los niveles de comercialización, a partir de las ventas se tomaran en cuenta las salidas de la empresa.

Por otro lado, Bergdahl (2013) menciona que para tener una buena capacidad para poder comercializar se deben considerar a los proveedores que son los encargados de la distribución ya que éstos envían productos a los centros de distribución, que a

su vez llegan a las empresas comerciales, los productos enviados deben de llegar justamente a tiempo para llenar los estantes vacíos de los negocios. A su vez los proveedores deben de almacenar sus propios productos en los negocios hasta que estén listos para la venta. Para que esto funcione se necesita que la empresa comparta en tiempo real información de las ventas de todas las tiendas con sus proveedores. Esto crea relaciones de confianza que sería imposible sin socios proveedores, intercambio de información y la tecnología con que hoy en día se cuenta.

La mayoría de las empresas no tienen la capacidad logística para suministrar sus productos a través de la cadena de proveedores y grandes empresas. Y si lo intentan, podrían ser ubicados en una indeseable posición de negocios en la que invertirían más del 50% de su capacidad de producción en solo un cliente, esa no es una buena estrategia comercial, ya que los riesgos son muy altos.

Por lo tanto, sin importar el tamaño de la empresa, la alianza con los proveedores solo tendrá éxito si se satisface a los clientes y para ello, se tiene el derecho de esperar mejores precios, seleccionar productos, apoyo promocional y entrega de productos a tiempo. Si detecta que los proveedores actuales no responden, se debe considerar comprar a otros, entonces la persona a cargo deben ser exigente en las relaciones con los proveedores, ya que el cliente se lo merece, un punto clave es la construcción de relaciones sólidas y la formación de alianzas es una estrategia importante, que a largo plazo mejora los beneficios para los proveedores y los clientes por igual.

3.3 Equipos, Maquinaria e Instalaciones

Cada empresa cuenta con ciertas necesidades en cuanto a sus equipos, maquinaria e instalaciones con las que va a contar para poder establecerse en un área

específica, por ello se debe determinar sobre la base de la capacidad de la planta y la tecnología del negocio que se acomode a sus necesidades. La propuesta es detallada a partir del valor del equipamiento principal, fuentes de adquisición, capacidad y vida útil estimada (Santos, 2008).

De acuerdo con López (2006) si se cuenta con recursos materiales en un negocio, como tecnología, maquinaria, equipo e instalaciones es necesario identificarlos como los principales recursos para comercializar un producto, utilizar o vender es el proceso de intercambio comercial con el cliente, las características relevantes son contar con herramientas que sean sumamente útiles para poder comercializar y conforme se valla requiriendo más equipos dentro de la EC se deben cotizar, conforme a las ventas de la empresa.

Para Pacheco et al. (2014) los autores hacen énfasis de la maquinaria y los equipos con lo que se cuentan dentro de la empresa y que cada producto se debe de identificar para la comercialización, considerando equipos que van desde contar con maquinarias que se pueden medir en diferentes unidades, por ejemplo de kilos, litros, metros, etc., u otra unidad que corresponda, dependiendo de las empresas.

De acuerdo con Zorita (2015), los recursos también se refiere a la valorización de las inversiones en obras físicas, equipo, insumos y productos necesarios para la comercialización y puesta en marcha a la venta, al considerar los bienes materiales necesarios para operar, que no están destinados a la venta pueden ayudar al funcionamiento operativo del negocio. Para los equipos de maquinarias se considerara el tipo de tecnología necesaria, las capacidades técnicas y las cantidades, que debe estar acorde a la capacidad que se estima alcanzar.

Sin embargo López (2006), menciona que las Inversiones a futuro que necesite la empresa en equipamiento e instalaciones son fundamentales para la inversión, esto se entiende que son todas las inversiones que permiten la operación

normal de la planta dentro de la empresa y los elementos necesarios que se pueden restaurar, mandar a algún taller para ser revisados y tener un mantenimiento en ellos sin necesidad de sustituirlos, son maquinaria, herramientas, vehículos, mobiliario y equipos en general, y en el dado caso que no tengan arreglo alguno, se solicita un financiamiento para que el negocio no quede estático.

Enríquez (2015) considera que la maquinaria dentro de una empresa, hace referencia al conjunto de bienes tangibles, por lo que se pretende que su vida sea útil dentro del negocio, éstos son equipos para el manejo de mercancías en el área de almacenaje, por ejemplo patín hidráulico, monta carga, etc., dependiendo al tamaño y a las mercancías que se va a manejar dentro de las instalaciones ya que siempre llegarán por pedido de los proveedores por un lapso determinado, que puede ser: semanal, quincenal, mensual o anual.

3.4 Mercancías en una Empresa Comercial

Gamito (2016) menciona que dentro de una EC una mercancía es cualquier bien que las personas pueden comprar y/o vender, en este punto se describen los principales productos que pueden ser; insumos locales, nacionales o internacionales, necesarios para la comercialización, dentro de éstos hace mención que las mercancías se deben registrar en un sistema para tener control de las entradas y ventas, dentro de la empresa a lo cual se le denomina inventario, que sirve para el control de los insumos y con esto se logra la agilización de cada producto en el almacén.

Las mercancías deben tener a su alcance la satisfacción del cliente para no quedar estancada ya sea que se trate de productos perecederos que debe tener un control de calidad, higiene y vigencia, como por ejemplo en productos que contengan una fecha corta de caducidad, ese tipo de mercancía debe estar a la vista del cliente, sin dejar atrás los demás artículos con los que cuenta el negocio que son

indispensables para la clientela. Dependiendo de la empresa o cadena de tiendas comerciales existentes, se le llamará productos o mercancías.

En una EC pueden existir diferentes tipos de mercancía, esto depende del espacio, del tamaño, de las necesidades de la comunidad; por lo tanto, la entrada de los productos debe contar con un equipo de revisores que supervisen la mercancía que llegue completa para que no existan pérdidas, de ahí se debe de colocar en la bodega o espacio para su almacenaje, revisión y acomodo de éstas, hasta que la mercancía esté lista para el punto de venta y llegar al consumo del cliente.

Bergdahl (2013) hace mención a los gerentes cuando dice que “la compra de poca mercancía es tan mala como comprar demasiada”. Es decir que algunas empresas optan por tener poco inventario de un producto, y en dado caso que no cumpla con las expectativas del consumidor, se habrá quedado una gran cantidad en el inventario y por ende tendrá pérdidas, ya que los costos serían elevados, una manera de no cometer estos errores es hacer un estudio de mercado, o contar con productos básicos y que estén al alcance de los consumidores, esto sería una forma de evitar riesgos, ya que elegir productos o mercancías no necesarias puede ser un negocio riesgoso.

En opinión de Carcanholo (2016) considera que una mercancía presenta dos aspectos observables; en primer lugar, se habla de un objeto factible de ser comercializado o intercambiado en el mercado, que por sus propiedades satisface necesidades humanas de cualquier clase y es capaz de intercambiarse por dinero, lo cual genera ventas para una empresa. En segundo lugar, considera que para producir una mercancía hace falta un valor de uso, que esté destinado para otra persona, y que esa otra persona adquiera ese valor a través del mercado.

Álvarez (2017) considera que para la empresa, el producto o mercancía es un elemento básico del plan de marketing, esto se logra al satisfacer las necesidades de los clientes, porque sin ellos no habría nada que intercambiar, esto se entiende que es un conjunto de actividades que se llevan a cabo para la comercialización de un producto dentro de las instalaciones de una empresa.

3.5 Distribución de Planta y Oficinas

Avilés (2019) menciona que el objetivo principal sobre la distribución de la planta es hallar el correcto orden de las áreas de trabajo y de los equipos dentro de una EC, con ello se pretende que exista un adecuado ambiente laboral y que no afecte al trabajador (que se encuentre expuesto al sol, goteras, el frio, etc.), esto genera problemas al empleado y un bajo rendimiento laboral, por ello al diseñar correctamente la localización, genera en el trabajador un estado de confianza y confort al momento de realizar sus labores.

La determinación sobre la distribución y ubicación de los elementos que hacen parte del negocio a efectos de optimizar el espacio físico, busca mejorar la comunicación de sus procesos y la eficiencia del negocio, así también, atender la seguridad del personal como la de los clientes (entradas, salidas de emergencia, ubicación de extintores, etc.), la maquinaria, y los elementos de oficina.

Desde la perspectiva de Nuño (2014), considera que al diseñar la estructura y distribución de la planta, se debe tener en cuenta la disposición del equipo y maquinaria de un lugar, se consideran las dimensiones de los productos y mercancías existentes y las que se tendrán en bodega, muebles, anaqueles, etc., la distribución tanto interna, como externa; esto quiere decir, designar con claridad la localización del equipo del personal del negocio, sus espacios, si tiene sus propias

oficinas, sus instalaciones sanitarias para los clientes así como para los empleados, el contar con un lugar designado para su comida.

Se deben tomar en cuenta puntos de reunión, y externamente se trata del lugar que va a ocupar el piso de venta en donde el cliente puede pasar y tomar las mercancías en un ambiente agradable y reconfortante, algunas empresas comerciales tienen a la vista del cliente la distribución de la infraestructura, esto con distribución tanto del interior, como el exterior de la empresa, indicando dónde se encuentra cada área o sección determinada, lo cual ayudará a encontrar fácilmente la mercancía que necesite, indicaciones de los pasillos, entradas, salidas y rutas de evacuación en caso de emergencia.

Por otro lado, Gamito (2016) menciona que la localización óptima de una empresa es la acción de encontrar un lugar físico adecuado a través de la identificación, descripción y distribución de características o factores indispensables para que se logre una viabilidad en casos de emergencia, esto es el criterio privado del negocio.

Para lograr que el sitio sea adecuado y cumpla con los estándares necesarios, debe estar enfocado en resolver problemas de localización, que se clasifican dependiendo del tipo de empresa y la demanda que cuente; de lo cual se deben prevenir algunos factores como: que la instalación esté en el lugar adecuado para el acceso al público que lo demanda, fácil afluencia del cliente, es de vital importancia la visibilidad del local, la disponibilidad de espacio para estacionamiento.

Bóveda (2015) hace mención en el elemento a considerar en la localización geográfica que son: disponibilidad y costo de recursos, transporte, comunicación, estabilidad política, posibilidad de expropiación, discriminación, disponibilidad de capital local, estabilidad monetaria, estabilidad de precios, impuestos, disponibilidad y costos de energía, accesibilidad a los mercados, clima y servicios, actitud de la

comunidad, agua, condiciones de vida, manejo de desechos, centros educativos de fácil acceso, disponibilidad de vivienda, políticas legales etc.

Diseñar la distribución de la planta es tarea de toma de decisiones estratégicas para lograr volumen en las ventas, se puede decir que la distribución de la empresa es un punto importante ya que de ello dependen las ventas, no importa el tamaño, sino el buen aprovechamiento de los espacios al máximo, y que cuenten con todos los puntos fuertes como: entradas libres, salidas de clientes, cajas de pago, un buen espacio para los clientes.

La distribución en una EC se divide en 2 partes una para el área interna de la empresa (personal de la empresa), en este punto se debe de mantener una distribución por áreas y oficinas que va desde; entradas de personal, baños, comedor, cocina, áreas de labor en piso de venta, área de limpieza, bodega para las mercancías, área de descarga, entrada de proveedores, etc., así como una parte externa exclusivo para clientes como; entrada, salida, área de baños, pasillos donde puedan comprar la mercancía, atención al cliente, cajas de pago, etc.

CAPÍTULO 4: PLAN ADMINISTRATIVO

El presente capítulo introduce conceptos relacionados al Plan Administrativo, ya que en la actualidad las EC, ya sean grandes, pequeñas y medianas empresas (Pymes), necesitan organizarse mediante su capital humano, para que la empresa pueda realizar sus actividades debe contar con personal adecuando y que cubra satisfactoriamente las necesidades, personas competentes, calificadas, responsables, etc., ya que de estos depende el futuro de la empresa.

Por lo anterior se dice que para organizar la empresa es fundamental dividir las funciones en cada cargo y deslindar con claridad las responsabilidades de cada colaborador ya que, al definir los niveles jerárquicos de la empresa, cada área sabe cuál es su labor dentro de la misma, en primer lugar, diferenciar las áreas funcionales conforme a las necesidades de cada empresa.

Es primordial saber que del tamaño de la empresa se podrá hacer una distribución, ya que se debe contar con un área destinada a los RRHH, tomando gran parte de las responsabilidades internas, así como la tarea de la elección del personal, la contratación que conlleva, la descripción del puesto solicitado; contando con el personal adecuado se procede a realizar el organigrama ya que para llevar a cabo las responsabilidades correspondientes los dueños o empresarios deben de dar capacitación a sus empleados si desean que la empresa funcione tal y como se desea.

Dependiendo del tamaño y a los ingresos de la EC se destina el Régimen Fiscal correspondiente al cual se adecue a su actividad empresarial, pagando los impuestos pertinentes ante las instituciones correspondientes.

4.1 Administración de Recursos Humanos

Garza (2008) considera que la administración en los RRHH es indispensable en las EC, pero con el paso del tiempo se logra detectar problemas humanos que se enfrentan dentro de las empresas, los principales serían: integrar las necesidades personales, con las metas de la organización, como se distribuye el poder y la autoridad, como se desarrollan mecanismos capaces de prevenir conflictos internos, como crecer y prevenir la decadencia dentro de la organización. Estos problemas son constantes de las EC, este diagnóstico son tareas correspondientes a los RRHH de la organización.

A medida del crecimiento y marcha de la empresa es necesaria una administración saludable por parte del personal que conforma la empresa, los cuales poseen talento y capacidades necesarias para enfrentar los retos que se enfrentan a diario, pero que también cuentan con distintas actitudes, creencias, sentimientos, perjuicios, valores, etc., el secreto para obtener buenos resultados es que el equipo trabaje con armonía, y este se logra al conocer a las personas y la educación con la que se les trate.

Al trabajar en una organización donde su destino común es compartir el tiempo y espacio, en algunos casos temporalmente o por varios años, se debe tomar en cuenta que va a existir este contacto con sus capacidades, esfuerzo, mecanismos, tolerancia, que se requieran para poder realizar una serie de principios administrativos no solo en las tareas a desempeñar, sino la coordinación que incluyen reglas de conducta para que les sirvan a ellos mismos y a los demás.

De acuerdo con la SE (2019) existen Instituciones que ayudan, orientan y dan capacitación a las Pymes, uno de ellos es el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) (2019) donde menciona la parte relacionada a los RRHH y donde se concretan y describen temas que permiten al empresario dar solución a interrogantes

y dudas sobre la empresa como son :¿qué funciones desempeña el propietario en la empresa?, ¿cuáles son las actividades dentro de la empresa?, ¿cómo se definen los puestos necesarios para su operación?, ¿cómo se establece un procedimiento de contratación?, ¿qué tipos de estructuras organizacionales existen? y ¿cómo elegir la más adecuada?,¿cómo es el proceso administrativo en una empresa?, entre otras.

Para poner en marcha soluciones a los cuestionamientos, la principal herramienta es la organización, etapa donde la empresa tiene que definir las limitantes de su actividad, así mismo deben existir normas y reglamentos generales que deben quedar claramente establecidos, esto quiere decir que se limitan y definen las distintas áreas de trabajo, las jerarquías, los horarios y los espacios físicos, esto ayuda a la fijación de límites, es decir, de horarios, lugar de trabajo, jerarquía, roles y normas, así se crea una estructura que permite medir resultados de las tareas.

Jaques (2011) menciona que dentro de una organización es necesario contar con una adecuada planeación del personal, ya que es necesario para operar y administrar la empresa permitiendo obtener eficiencia y la optimización de los recursos con los que ya cuenta incluyendo los RRHH de la empresa. Lo que necesita al iniciar el proceso, es contar con una buena idea para iniciar donde se revisan los objetivos de la empresa con los procesos anteriores de comercialización y administración, para ello se analiza, qué y cómo se hace, con qué y dónde se hace, cuánto tiempo hay que invertir en cada parte del proceso y quién debe hacerlo.

Un gran reto al que se enfrentan las Pymes son la retención de su capital humano, ya que al ser pequeñas, en ocasiones no cuentan con todos los beneficios para el empleado, no otorgan prestaciones, y los salarios no son capaces de retener a los empleados, situaciones que conllevan a que el personal permanezca por un tiempo corto, ya que el mercado es muy competitivo, esto causa una desventaja para la empresa ya que al contratar personal por tiempos cortos se debe de capacitar, esto implica que si se cuenta con equidad en cuestiones salariales o si la empresa cuenta

con todas las prestaciones que la ley ofrece, los empleados estarán satisfechos, además de otros factores que intervienen, tales como: la distancia del centro de trabajo, ya que los tiempos de desplazamiento muy prolongados, son agotadores para el personal, en comparación con recorridos cortos que representan una ventaja al personal, contar con horarios accesibles, que el ambiente del trabajo sea el óptimo, son ventajas que los RRHH debe pensar antes de contratar, y saber que el capital humano necesita adecuaciones para poder trabajar en armonía

Sin embargo Gamito (2016) dice que los RRHH se ocupan esencialmente de proporcionar a la empresa un grupo de personas que de manera organizada y en constante desarrollo consiguen una superación de objetivos y de relaciones de tipo laboral que se establecen entre las dos partes (empresa-personal), esta planificación implica ser capaces de prever cualquier situación de la empresa en el futuro en lo referente a los cuestionamientos que pueden afectar a la empresa y conseguir así un conjunto de acciones dirigidas a los resultados derivados del trabajo de empleados, ya que es la guía dentro de la empresa y está a cargo de diferentes áreas dentro de la misma.

Por lo tanto, la planificación de los RRHH., se vuelve una parte esencial para determinar las necesidades del personal que representa a la empresa, lo que facilita el diseño de una plantilla más adecuada a dichas necesidades, teniendo como base los objetivos establecidos, el área, los espacios, el tamaño, lo que determinará el grupo esencial de empleados dentro del establecimiento comercial.

4.1.1 Perfil del Personal

Según Santesmases, et al. (2009) el Perfil del Personal (PP) del equipo con el que se cuenta dentro de la empresa debe ser estudiado a detalle, ya que estos posibles candidatos serán la imagen y representación de la empresa, al contar con personal

capacitado no solo se trata de contratar un empleado, sino que es la persona que mediante sus conocimientos, experiencia e información, prepara, desarrolla y realiza actividades y tiene contacto con los clientes, y por lo tanto realiza un vínculo de confianza con los compradores potenciales, esta persona es capaz de utilizar estrategias y tácticas al negocio y crea un valor de respeto y amabilidad para dichos compradores a la empresa.

Al paso del tiempo la selección del personal ha ido evolucionando acorde a las necesidades de las empresas y ha pasado de un perfil de una venta sencilla y repetida a ser el perfil de un empleado con iniciativas y que establezca estrategias, ya que en la actualidad la competitividad a llegado a ser de una persona capacitada para poder liderar la empresa y esto tiende a dejar en las manos de los empleados responsabilidades de los empresarios al ser un perfil con mayor responsabilidad, adaptándose a las circunstancias que demanda la empresa.

Sin embargo, Flores (2015) dice que pueden existir dos tipos de organizaciones dentro de la EC en donde el perfil solicitado puedes ser formal e informal, la diferencia de cada una de ellas se localiza en las necesidades y posibilidades con las que cuentan las diferentes empresas o negocios, si se tiene una buena economía es capaz de contratar a su personal adecuado, cada una de ella de distinta manera.

La organización formal está es la forma donde el personal está estructurado de manera intencional con una serie de cargos y niveles propios de una organización, esto quiere decir que es aquella la cual representa una base sobre la que se está diseñada la organización como tal y por lo tanto son empleados con una estructura prediseñada, que ayuda a la organización a saber cuál serán sus cargos, desde antes de ser parte de la empresa, en esta organización se cuenta con un organigrama previsto y se tiene la idea de cuáles son sus tareas y los

resultados esperados, este tipo de organización son más vistos en las empresas de mayor prestigio y de mayor capital económico.

La organización informal del personal es muy común dentro de las Pymes o negocios que están comenzando y no cuentan con un PN por lo que es común este tipo de informalidades, por lo tanto se puede decir que es aquella red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que los puestos son necesarios, por ejemplo al cambiar de establecimiento, o al incrementar las ventas, es necesario contratar más personal, que no estaba contemplado dentro de la organización pero que es necesario por tener mayor productividad y en ocasiones los mismos empresarios o dueños de los negocios son quienes atienden y están a cargo de la organización.

Como lo señala el INADEM (2019) el perfil de cada individuo está relacionado con individuos que participan en una empresa y que deben tener una o varias funciones específicas que cumplir y actividades que deben de lograrse con armonía, de lo contrario la empresa no tiene una estabilidad. Al conocer cuáles son las personas que conforman la empresa, y de qué manera está organizada es importante saber cuál es el papel a desempeñar por cada uno de los integrantes, esto permite llegar a los objetivos con éxito, por lo tanto, será viable la estructura de la empresa, al igual que la descripción de las funciones de cada puesto son dos elementos indispensables para coordinar las áreas requeridas.

Así mismo uno de los activos más importantes con los que cuentan las empresas lo constituyen las personas y en especial quienes las dirigen, en cada una de las organizaciones el perfil debe desempeñarse y dirigirse de diversas maneras, pero cada una de ellas es apropiada para diferentes casos, de tal manera que el área de RRHH habrá de escoger aquel que mejor le funcione, pues se trata de alcanzar

los objetivos por medio de las personas que colaboran en la empresa. El perfil de cada cargo consiste en tres actividades que deben seguir los colaboradores como son: el liderazgo, la comunicación y la motivación, estos fundamentos son esenciales en cada uno de los puestos.

Para Jaques, et al. (2011) menciona que al elaborar el tipo de perfil implica imaginar qué tipo de persona es la idónea para el puesto, además se debe de alentar a los empleados a participar en las decisiones, tener una participación independientemente de concederles autonomía en la ejecución de las tareas y en los modos de organizar el trabajo, por ejemplo se puede establecer una política de horarios flexibles y días de descanso, que cuenten con una rotación parcial, de esta forma los empleados tendrán un mayor control sobre sus actividades de trabajo, lo cual da el tiempo necesario al equilibrar el trabajo y a la familia, esto facilita la confianza a un equipo para hacer más interesante el trabajo y es una motivación hacia los empleados.

Los datos necesarios que la empresa debe conocer de una persona a la vacante de un perfil seleccionado, según los autores son características específicas que deben contener de un perfil y son ideales para conocer a fondo a la persona para los puestos a ocupar dentro de la empresa, estos datos a contener son lo que se encuentran en la tabla 2 donde se hacen referencia a los principales que existen y son datos internos y se hará una captura de ellos ya que es información que se va a utilizar para diversas cuestiones administrativas, siempre y cuando permanezca como trabajador en la empresa.

Tabla 2. Datos que debe contener un Perfil de Personal

Información	Contenido
Datos generales	Edad, escolaridad, estado civil, sexo
Experiencia laboral:	Se refiere a la experiencia mínima requerida para el puesto, si es necesaria y el lapso en que laboró.

Conocimientos específicos	Se refiere a los conocimientos mínimos que deba tener la persona que ocupe el puesto.
Aspectos generales de personalidad:	Se refiere a las actitudes o valores para el puesto dentro de la empresa y son los más importantes del personal. Estos guardan relación directa con la cultura que exista dentro del negocio.

Fuente: Elaboración propia con datos de Jaques, (2011)

4.1.2 Descripción de Puestos

Villacrés, et al. (2018) conceptualizan que dentro de las organizaciones debe existir la Descripción de Puestos (DP) y para ello la empresa debe analizar la figura organizacional y operaciones dentro del proyecto, las cuales deben contener cualidades, características y atributos para los diferentes cargos de la EC. Para ello se propone una estructura funcional en donde el área de RRHH, el empresario o dueño es el principal responsable de la administración, control de los recursos materiales y humanos para un puesto requerido. Teniendo una estructura administrativa, el puesto constituye la base esencial para lograr una eficiencia al momento de brindar un producto a los clientes. Se debe de contar con un orden jerárquico o departamental, de modo en que se ejecuten decisiones, políticas, información y la asignación de funciones, esta es la base primordial para el desarrollo de la empresa.

Sin embargo, como bien lo señala Flores (2015) dice que dentro de la organización existe la departamentalización, que dependiendo a las necesidades de la empresa y tomando en cuenta el PP se analizaran las diferentes áreas que por lo general va desde la gerencia esto con la finalidad de visualizar mejor el conjunto de personas y departamentos que componen la organización diseñada por un organigrama, que no es más que la forma gráfica de cómo se divide el trabajo.

Por lo tanto, se puede decir que los puestos se determinan mediante la jerarquización en donde es necesario que la empresa está conformada por áreas ya que esto facilita al área de RRHH o empresario a tener una visualización de cómo se está trabajando y así se logrará obtener información más ordenada y con más rapidez en donde la cantidad de personas y departamentos dependen directamente de un líder.

En cambio, Nacional Financiera (NAFIN) (2019) menciona que es necesario dividir el trabajo en cada EC y se debe utilizar la descripción para cada puesto ofrecido por el establecimiento ante esto es fundamental saber, qué se hace en cada puesto para asignar tareas, delimitar responsabilidades y establecer estándares de desempeño, por lo tanto, cuando se pone por escrito estas características se dice que se tiene un diseño de puestos.

Dicha descripción es una explicación por escrito, en forma concreta y detallada de funciones y responsabilidades de puestos para dar soluciones y resultados, ya que se encuentra elaborado por personas capaces de dividir el trabajo de toda la empresa colocando al personal adecuado para cada área y esto permite fluidez al momento de laborar. Algunas de las ventajas al contar con las descripciones para cada puesto son:

Asignación de tareas para cada persona, esto evita duplicar funciones y delimitar otras que no le correspondan, así como deslindar responsabilidades a personas equivocadas, ya que cada persona a cargo tiene diferentes actividades dentro de la empresa.

Claridad en los niveles de toma de decisiones, si bien se sabe que cada empleado tiene a cargo un puesto determinado se debe conocer que la toma de decisiones corresponde a cada área ya que cada persona

está programada para hacerlo y que son capaces al enfrentar alguna inconformidad que se presente y dar soluciones.

Control y revisión del trabajo, de cada puesto se puede trabajar en conjunto con distintas áreas para que el trabajo logre una estabilidad, se llevará a cabo un control de cómo funciona cada área, y cada persona a cargo, ya que ellos son los responsables de cada departamento.

Evaluación en forma realista del desempeño del empleado en relación con las funciones del puesto, aquí se maneja un tipo de examen donde en un tiempo determinado se medirá el esfuerzo con el que labora y su desempeño puede ser una vez a la quincena o en un mes, dependiendo cuanto personal tenga a cargo la empresa, este tipo de acciones ayudan a la empresa el conocer si su capital humano está realizando sus actividades correspondientes.

De acuerdo a lo planteado anteriormente se muestra la tabla 3 donde se dan ejemplos para tener una mayor claridad de lo que se puede realizar en caso de presentarse alguna problemática dentro de la EC.

Tabla 3. Ventajas, Ejemplos y Estrategias de la Descripción de Puestos

Ventajas	Ejemplos y estrategias
Asignación de tareas para cada persona.	Dentro de cualquier EC pueden existir ciertas problemáticas tanto interna como externas, en este punto se dan más las internas, donde las consecuencias son dentro del establecimiento. Un ejemplo claro es en una panadería hay personal que maneja los hornos y otras que decoran, así que cada persona conoce y es contratada para realizar solo su labor, entonces suceden

	accidentes al interior y se da por no seguir su rol de trabajo adecuado.
Claridad en los niveles de toma de decisiones	Cuando surge una problemática o disgusto por parte de los clientes, siempre se debe dirigir con la persona encargada, en algunos casos se tiene al gerente que es una parte fundamental y debe dar solución ante el problema, pero en ciertos casos son los mismos empleados quienes lidian con la problemática y no dan soluciones óptimas.
Control y revisión del trabajo de cada puesto	Como ya se mencionó las fallas que surgen con el tiempo son responsabilidad de las personas a cargo y se refleja en revisiones periódicas hacia cada uno de los puestos, en caso de encontrar alguna anomalía, se puede rotar al personal de esa función y colocarlo en otra área.
Determinación de las características de personas que ocupen ese puesto	En este punto se entiende que al manejar algún tipo de maquinaria lo que se pretende es evitar problemáticas, ya que a las personas a cargo se les da una previa capacitación sobre su manejo y uso de cada equipo y esto evita algún tipo de accidente por parte de personal que no tiene ese conocimiento.
Evaluación en forma realista del desempeño del empleado en relación con las funciones del puesto	Una problemática dentro de las EC sea grandes o pequeñas son el desempeño que demuestra su personal, y para ello una estrategia que cuenta pastelerías El Globo, es cuando se realiza la evaluación y se motiva a la persona a desempeñar lo mejor posible su trabajo, y quien logre ser el mejor evaluado se le concede un día de descanso extra, estas son ventajas tanto para la empresa como para el personal.

Fuente: Elaboración propia con datos de NAFIN (2019).

De acuerdo con Koontz., Weihrich & Cannie (2008), hacen mención sobre los datos necesarios que contiene la descripción de puesto y son los siguientes elementos: nombre del puesto, localización, supervisor o jefe directo, características especiales del puesto, resumen del puesto que a continuación se detalla en cada uno de los aspectos antes mencionados.

El nombre del puesto, de acuerdo a estos datos el punto más importante que debe tener una descripción de puesto es el nombre, de ahí se derivan todos los datos que estarán situados dentro del organigrama y sirven para poder comunicar con claridad cuando existe una vacante, así como identificar que puesto se requiere y donde se visualiza la persona postulada.

La localización se refiere al lugar geográfico en donde se ubica el puesto, el área física en donde se encuentra al interior de la empresa y que pretende ser ocupado por la persona que desempeñe el puesto, un ejemplo de ello son para un gerente, su área de trabajo es una oficina dentro la empresa y el piso de venta, para un almacenista su área de trabajo es el almacén, para un vendedor su área estará ubicada en un área del negocio, etc.

El supervisor o jefe directo es la persona que se encuentra a cargo de las demás personas y son los principales responsables en caso de algún inconveniente y son personas a quien se debe reportar o a quien debe consultar el empleado para alguna duda, permiso, y dificultades que pueda tener al desempeñar su trabajo o área correspondiente ya que da soluciones y autorizaciones dentro de la empresa.

Las características especiales del puesto se refieren a los elementos necesarios para la empresa en el desempeño del puesto donde se

incluye el horario de trabajo, de entrada, de salida, hora de comida, días de descanso etc.

El resumen del puesto es una breve descripción de las actividades que deben realizarse en el puesto ofertado, incluyendo elementos básicos sobre responsabilidades y tareas del puesto, el nivel de decisión y lo que se espera como resultado del puesto, en algunos casos se incluye la experiencia en puestos similares que ayudan a que la contratación sea la esperada y que el candidato este satisfecho en dicho puesto ya que cuenta con experiencia en puestos similares.

Cuando una empresa decide crecer por cuestiones de aumento de sus ventas existen distintas alternativas como abrir nuevas sucursales, aumentar su nivel de comercialización, remodelar su negocio, etc., las necesidades de personal varían y puede que necesite contratar más personal aunque no sea necesario, también se tiene la opción de reorganizar el trabajo para aumentar funciones y responsabilidades que cubran las nuevas necesidades o en dado caso hacer que su personal sea multifuncional, esto quiere decir que el personal también puede tener otras actividades a su cargo como almacenar, dirigir etc.

4.1.3 Organigrama

De acuerdo con Flores (2015) el organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o de alguna de sus áreas y reflejar en forma esquemática el diseño de puestos que la integran, su respectiva relación con niveles jerárquicos, se puede describir como el instrumento por medio del cual puede plasmar y transmitir información a simple vista en forma gráfica y objetiva la composición por la que una organización está conformada, es una parte importante dentro de la planeación en donde su utilidad es:

- Proporcionar una imagen formal de la organización, en donde es fácil detectar distintas áreas, en caso de existir un posible cambio de personal, se siga trabajando de la misma manera en cómo se estaba trabajando, y en caso de ser remplazado alguno de sus integrantes queda por escrito el perfil solicitado y la descripción solicitada, sin tener que modificar el organigrama.
- Facilitar el conocimiento tanto de la organización como de sus relaciones, jerarquías y coordinación, cada puesto se encuentra plasmado en el organigrama y facilita que la organización avance y obtenga mejoras.
- Representa un elemento técnico valioso para el análisis organizacional, al tener las áreas destinadas para cada persona, se puede realizar un análisis y en caso de una mala organización se puede modificar.
- Constituye una fuente organizada de consulta, al intentar modificar y aumentar algunas de sus áreas que ya se encontraban establecidas se cuenta con la estructura principal en donde el objetivo es siempre crecer.

En todas la empresas la manera de organizarse es distinta, esto logra que muchas empresas tengan éxito en sus comercios, pero lo que define a cada una de las empresas, es su habilidad, así como las posiciones y funciones que realiza cada uno de estos, por ello es necesario entender la estructura interna en general de la organización; siendo uno de los factores claves para alentar el capital humano a obtener competitividad y productividad, el resultado de esto genera que la organización logre con éxito sus objetivos y sea un negocio competitivo. Ahora bien, en la tabla 4 se muestran algunas ventajas y desventajas al contar con un Organigrama dentro de una EC.

Tabla 4. Ventajas y Desventajas de un Organigrama

Ventajas	Desventajas
Obliga a sus autores a aclarar las ideas.	No muestra más que las relaciones formales.
Puede apreciar a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo.	Indica qué relaciones se supone que existen y no necesariamente las relaciones reales.
Sirve como historia para futuros cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.	No muestra las relaciones informales que existe entre los jefes, que suelen ser numerosas y a menudo más importante que las relaciones formales.

Fuente: Elaboración propia con datos de Flores (2015).

De acuerdo con el INADEM (2019) los niveles de combinación de tareas y de trabajo en conjunto son representados por los organigramas que de modo gráfico muestran el orden y la jerarquía dentro de la empresa, por lo tanto, un organigrama representa en forma gráfica funciones y jerarquías de autoridad, ya que existen diversos criterios para conocer cuál es la manera en que se representa la estructura de un organismo.

Los pasos que se deben seguir para diseñar un organigrama son: elaborar una lista de funciones probables; compararla con una lista de comprobación; preparar cuadros o plantillas y diseñar el organigrama, teniendo en consideración los puntos anteriores se toma como base, los datos como el título y descripción de las actividades, fecha de formulación, nombre del responsable de elaboración, aprobación y un breve resumen de las actividades a realizar. Entonces se puede decir que, al organizar, dividir, separar y reunir para coordinar las actividades, los recursos de la empresa se crea el organigrama, ya que el objetivo es cumplir las metas que se encuentran plasmadas en la PN.

De acuerdo con Osorio (2014) expone que, la estructura organizacional busca repartir de manera adecuada las actividades y responsabilidades de cada trabajador y empleado por lo que le corresponde un puesto con el fin de facilitar el cumplimiento del organigrama mediante una labor en equipo y una coordinación entre cada uno de ellos. Sin embargo, cada empresa o negocio debe tomar en cuenta cuatro áreas que son las más importantes para llevar a cabo del PN y que su organización logre ser exitosa, algunas de las áreas que no deben faltar dentro del organigrama son:

División Del Trabajo: es fragmentar el trabajo general en pequeñas tareas, de tal manera que cada persona se ocupe de aquella actividad en la cual maximizan su productividad y no pierde tiempo ni esfuerzo, sin que existan evasiones de responsabilidades de los que dirigen a otras personas del equipo. Un ejemplo de ello es cuando se divide el trabajo de la empresa en: gerente, encargado de departamento, ayudante general, almacenista, vendedor, cajero, empleado de limpieza, seguridad, etc., cada uno de este personal está dedicado a un trabajo en específico dentro de la misma EC, con distinto nivel jerárquico, responsabilidades, toma de decisiones, etc., pero que en conjunto hacen que la empresa marche adelante.

Departamentalización: ya dividido el trabajo, ahora se forman pequeños grupos en distintos departamentos; cuyas actividades son las diferentes formas de distribuir el trabajo por departamentos que se utiliza en una organización, y estas pueden realizarse bajo el mando de una persona con jerarquía superior, esto debido a su gran tamaño dividen el trabajo en departamentos para lograr aumentar su nivel de eficiencia operativa. Un ejemplo de ello son las tiendas de autoservicio que están divididas por diversos departamentos, como área de abarrotes, carnes, ropa, juguetería etc., y quien está a cargo son jefes de departamento que tienen a su cargo a personal de la empresa.

Jerarquía: se refiere que dentro de un organigrama debe existir un orden descendente en los niveles de autoridad de una empresa, estos niveles van del superior al inferior en función del grado de jerarquía, de acuerdo al nivel de estudios, capacidades, experiencia, edad y a las necesidades que la EC solicite, es como la jerarquía se realiza, ya que, en los distintos departamentos, se genera una jerarquía. Un ejemplo de ello es: el área de almacén, tendrá un jefe, encargado y un ayudante, el área de abarrotes tendrá un jefe, un subjefe, y un encargado de dicho departamento.

4.2 Régimen Fiscal

De acuerdo al portal de Servicio de Administración Tributaria (SAT) (2022) establece que aquellas personas que realicen alguna actividad comercial deben de llevar a cabo su inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC), e inscribirse en un Régimen Fiscal (RF), por lo que es necesario identificar si el contribuyente realiza su actividad económica como Persona Física (PF), o como Persona Moral (PM) ya que cada caso se tienen ciertos requisitos y un trato fiscal distinto

Para una PF, se tienen alternativas que van en inscripción al Régimen de Actividades Empresariales y Profesionales, Régimen General de Ley, aquí tributarán aquellos contribuyentes cuyos ingresos son mayores a 4 millones de pesos, las obligaciones son llevar contabilidad electrónica, inventarios y balances, su cálculo del ISR mensual y anual es mediante una tarifa. Por ello se debe realizar un análisis particular para definir cuál régimen es el más conveniente.

Los regímenes para las PF se clasifican de acuerdo con sus actividades e ingresos y son:

- Régimen Simplificado de Confianza
- Sueldos y salarios e ingresos asimilados a salarios

- Régimen de Actividades Empresariales y Profesionales
- Enajenación de bienes
- Régimen de Actividades Empresariales con ingresos a través de Plataformas Tecnológicas
- Régimen de Arrendamiento

Al contar con un negocio propio es importante conocer los detalles de las actividades y planes a realizar y contar con una estimación lo más cercana a la realidad, de los ingresos que puedan obtener en un mes y en un año, a fin de identificar el RF es el que va a tributar. Los regímenes fiscales que se pueden elegir de acuerdo con las actividades empresariales que lleva a cabo una EC son:

Régimen Simplificado de Confianza (RESICO): aquí pueden inscribirse aquellas PF que realizan únicamente actividades empresariales, profesionales u otorguen el uso o goce temporal de bienes, siempre que la totalidad de sus ingresos propios de la actividad o las actividades, obtenidos en el ejercicio inmediato anterior, no excedan de la cantidad de tres millones quinientos mil pesos.

Régimen de Actividades Empresariales con ingresos a través de Plataformas Tecnológicas: este esquema facilita y simplifica el cumplimiento de las obligaciones fiscales, al contar con la opción de que las plataformas tecnológicas les retengan el ISR e IVA de forma definitiva y los paguen directamente al SAT, de esta forma ya no realizan las declaraciones mensuales, en virtud de que las retenciones que les efectúe la plataforma tecnológica tienen el carácter de pago definitivo.

Régimen de Arrendamiento: donde las PF que son dueñas de un bien inmueble como una casa, edificio, departamento, local comercial, terreno

o bodega y autorizan a otras personas para que lo utilicen por un tiempo y fines establecidos, a cambio de una cantidad periódica de dinero (renta).

Régimen de Actividades Empresariales y Profesionales: pueden tributar aquellas PF que obtienen ingresos por actividades comerciales (restaurantes, cafeterías, escuelas, farmacias, etc.), industriales (minería, textil y calzado, farmacéutica, construcción), enajenación de bienes, de autotransporte, sin importar el monto de los ingresos que perciban y aquellas PF que presten servicios profesionales (médicos, abogados, contadores, dentistas, etc.)

A partir del 1º de Enero de 2022, entra en vigor un nuevo régimen, RESICO, en donde pueden tributar tanto PF como PM*. Sin embargo, para incorporarse a un RF se debe de contar con una asesoría previa para saber cuál régimen será el correcto para la empresa, esto dependido de factores, como el total de ingresos y el tamaño de la empresa, etc.

RESICO PF: está dirigido a las PF que realizan actividades empresariales (tiendas de abarrotes, misceláneas, papelerías, carnicerías, fruterías, dulcerías, tianguistas, locatarios de mercado, talleres mecánicos, imprentas, restaurantes, cafeterías, cocinas económicas, cantinas, bares, minisúper, escuelas, guarderías, ferreterías y refaccionarias, entre otras;), servicios profesionales (médicos, abogados, contadores, dentistas, etc.) arrendamiento y actividades primarias como la Agricultura y Ganadería con ingresos que no superen los 3.5 millones de pesos al año.

Las PF inscritas en el RESICO deberán presentar pagos provisionales mensuales a más tardar el 17 del mes inmediato posterior al que corresponda el pago y considerar el total de los ingresos, los cuales deben estar amparados con un comprobante fiscal digital por internet efectivamente cobrado, estando obligados a pagar entre el 1 y

2.5% de tasa de impuesto, dependiendo de la tabla mensual, como a continuación se muestra en la siguiente tabla 5. Tasa de porcentaje aplicable para el cálculo mensual de RESICO.

Tabla 5. Tasa de porcentaje aplicable mensual RESICO 2022

Tabla mensual para el cálculo de Régimen Simplificado de Confianza 2022	
Monto de ingresos efectivamente cobrados	Tasa aplicable
De 1 hasta 25,000.00	1.00 %
De 25,001 hasta 50,000.00	1.10%
De 50,001 hasta 83,333.33	1.50%
De 83,334 hasta 208,333.33	2.00%
De 208,334 hasta 3,500,000.00	2.50%

Fuente: Elaboración propia con datos de SAT (2022).

Las PF, están obligadas a presentar la declaración anual del ejercicio en el mes de abril del año siguiente al que corresponda la declaración, sin considerar deducción alguna.

RESICO PM: está dirigido a cualquier tipo de actividad cuyos ingresos no superen los 35 millones de pesos, es considerado obligatorio si cumple con el requisito correspondiente a los ingresos y que se encuentre inscrito bajo el Régimen General, que presente declaración anual de ISR, así como declaraciones provisionales mensuales y reporte ingresos y gastos facturados en cada periodo deberán tributar en el RESICO.

Aquellas PM inscritas en RESICO deberán presentar pagos provisionales mensuales de ISR y los definitivos de IVA a más tardar el 17 del mes inmediato posterior al que corresponda el pago, Para el cálculo del impuesto, en las declaraciones provisionales se considerarán solamente los ingresos efectivamente cobrados y los gastos que efectivamente pagados.

De acuerdo con la revista Smetoolkit (2017) la estructura legal de una empresa que se seleccione puede ser crucial para su éxito o su fracaso, ya que debe contar con una estructura firme y contemplar sus ingresos, revisar si será capaz de solventar sus gastos y contar con la habilidad para tomar decisiones, ya que al competir en el mercado y contar el capital necesario se relaciona en forma directa con la estructura legal de la empresa. Con lo anteriormente citado se concluye que al tener un negocio, un establecimiento o alguna actividad económica están obligados a contraer derechos y responsabilidades, puede con libertad establecerse como empresario ya que al ser su propio patrón, él mismo decide hasta dónde debe o puede comprometerse al realizar sus negociaciones.

Como lo menciona INADEM (2019) un punto que no se debe de olvidar es que si es una PF o PM* el simple hecho de generar riqueza o utilidad, está obligada a calcular, retener y pagar impuestos por la actividad empresarial y por el trabajo de su personal, ya que al no cumplir con sus obligaciones, al evadirlas o declarar en falso se hace acreedor a sanciones civiles y penales, aunque en la actualidad existen en la mayoría de los casos PF incluida las Pymes que hasta la fecha siguen sin pagar los impuestos correspondientes y hacen caso omiso de ellas, siendo el principal cierre del negocio por parte de las autoridades, pero en caso de no haber pagado sus obligaciones la autoridad le da al contribuyente la opción de pagarlas y ponerse al corriente, se retoma el cálculo y solo se ajustan las actualizaciones y recargos.

CAPITULO 5: PLAN FINANCIERO

Para las EC que se encuentran en operación en Valle de Chalco y permanezcan en el mercado se debe contar con un Plan Financiero (PF*) para la obtención de beneficios, ya que con ello se puede estimar la viabilidad de la empresa y en caso de necesitar financiamiento por parte de una entidad económica presentar la información que avale a la empresa, para saber si cuenta con estabilidad económica y que es capaz de solventarla y siga en pie durante largo tiempo.

En este capítulo se mencionan los conceptos básicos de un plan en el area de finanzas y los problemas a los que se enfrentan las empresas, cuando no existe una buena planificación sobre el dinero, estas deben de conocer que existen ciertas instituciones que brindan financiamiento, para que sigan en marcha y se apoyen en créditos.

De acuerdo con el INADEM (2019) para que una empresa pueda tomar cualquier tipo de decisión financiera se debe contar en primer lugar con datos confiables que se desprenden de la organización, en segundo lugar establecer el tipo de información que se necesita para poder seleccionar los datos y técnicas más adecuadas, con la finalidad de planear los objetivos de la empresa, por tanto se deben revisar ciertos puntos como:

- **Determinación de los objetivos**, por ejemplo, establecer el nivel de ventas, estas deben de ser posibles dependiendo el inventario con el que se cuente para medir el tiempo adecuado y recuperar créditos, para esta determinación no se debe exagerar en el nivel de ganancias por ello el primer objetivo debe ser acorde a las posibles ventas y a la mercancía con la que se cuenta en el negocio, del primer mes de ventas se harán estimaciones, ya que de ahí se basa para poder medir las ventas de los

siguientes meses tomando en cuenta los clientes que se tengan y estimar los clientes nuevos.

- **Seleccionar y evaluar**, las mejores opciones para lograr estos objetivos mediante técnicas, por ejemplo, hacer uso de los descuentos por pronto pago, negociar con los proveedores un tiempo mayor de crédito e incluso recurrir a los bancos, para que los clientes cuenten con mejores opciones al seleccionar un artículo y cuenten con mayor variedad, dentro de la EC.

5.1 Capital o Inversión

Según Bóveda (2015) el Capital es necesario para mover el negocio, debido a que representa un valor monetario que cada empresa y se necesita para cubrir los gastos hasta que las cuentas entren en la caja; éste corresponde a una reserva inicial disponible para el negocio, también existe la caja chica (dinero en efectivo) la cual representa la reserva en dinero necesario para que la empresa financie sus operaciones y que en el día a día pueda solventar las necesidades de su empresa sin necesidad de recurrir al banco. El capital sirve para generar valor mediante la obtención de ganancias o utilidades sobre las ventas realizadas.

Para la comercialización de productos, el capital debe combinarse con otros factores y esto depende del capital humano, tecnología y de las características de los productos ofrecidos. El capital también refiere al recurso financiero que invierten en una determinada venta, también se considera como ingresos. Este tiene como objetivo la obtención de ganancias sobre la actividad económica donde se invierte el dinero.

Su característica principal es que es un factor que se utiliza para generar valor económico, algunos tipos de capital se agrupan por categorías, por ejemplo:

Según tipo de propietario:

- **Privado:** Donde los propietarios son agentes privados como personas particulares, empresas u organizaciones.

Según constitución:

- **Físico:** Significa que es tangible y visible, como maquinaria, mobiliario, ordenadores, estructuras, edificios, etc.
- **Intangible:** No es tangible, pero es real, referente a ideas, conceptos, marcas, imágenes, entre otros, que generan valor.

Según plazo:

- **Corto plazo:** En este punto se obtienen ganancias en corto plazo (usualmente en el período de 6 meses a un año). Por ejemplo, el capital que se invierte para la reventa de productos que se esperan vender en su totalidad.
- **Largo plazo:** El que se invierte con una perspectiva de ganancias en varios años, por ejemplo, la inversión en la construcción de una infraestructura cuyos beneficios se verán en varios años.

En opinión de Ortega (2008) la estructura del capital es de suma importancia ya que es la principal fuente de abastecimiento y es un recurso financiero el cual maximiza el valor de la EC, por lo tanto, al maximizar el valor de la empresa se pretende minimizar los costos del capital. Tomando en cuenta lo anterior la estructura del capital con la que inicia la empresa se observa que tanto se utiliza para invertirlo y generar ganancias, por ello es indispensable mantener un estándar y si se toma dinero del banco de inmediato recuperarlo, ya que así se tendrá dinero de reserva en caso de algún imprevisto.

Pacheco et al. (2014) hacen mención que el capital es considerado todo el activo, con el que cuenta la empresa o negocio, por ejemplo no solo el dinero invertido

o en el banco, sino también el mobiliario y equipo, los activos fijos en el caso de haber comprado la propiedad, el equipo de cómputo con el que se cuenta dentro de las instalaciones, el equipo de transporte, estos son un conjunto que se debe de contemplar en el capital ya que para obtenerlos se generó una inversión inicial.

De acuerdo con Gamito (2016) el capital de una empresa que tiene poco tiempo en el mercado, es necesario realizar una inversión inicial que permita a la compañía ponerse en funcionamiento y comenzar a realizar actividades que posteriormente permiten desarrollarse y crecer, no obstante si está en marcha el negocio siempre se desea aumentar su capital para la financiación de la inversión detallada de forma material, considerando la utilización de capital social, el cual incluye un porcentaje aportado por los socios iniciales del negocio y otro porcentaje aportado por una empresa.

Osorio (2014) indica que el capital es un recurso (dinero) o capital de trabajo de una empresa, que emplea para lograr las metas de dichos recursos, el propietario debe maximizar las utilidades al invertir, es decir, que debe minimizar sus gastos de manera equilibrada; no invertir demasiado, debido a que los resultados no siempre son satisfactorios, ya que varían dependiendo las ventas y las temporadas de las mercancías, para poder manejar este recurso es llevado por el área de Contabilidad por el cual es, medido, descrito e interpretado, también se debe contar con un presupuesto elaborado, de manera ordenada.

De acuerdo a lo anterior se considera que si se cuenta con una buena Inversión, la empresa considera que tiene buena rentabilidad, esta a su vez es la capacidad con la que debe contar una EC para generar utilidades, en otras palabras, tener ganancias, y no pérdidas, ya que cada negocio reflejan los rendimientos, dentro de este punto se mide la eficiencia de cada persona al mando como; director, administrador y personal a cargo de la empresa, debido a que de ellos dependen el lograr la metas y la dirección del negocio.

El capital debe tener la capacidad de comercialización de mercancías y el abasto de ellas, y que sean suficientes para respaldar la inversión, esta debe mantener una constante rotación de los inventarios; se debe dar una revisión periódica de las utilidades obtenidas, y ver que sean las adecuadas para el capital con el que cuenta el negocio; analizar los resultados obtenidos por las ventas y si son los convenientes. De lo anterior, el análisis en el capital puede medir la eficiencia hacia la dirección de la EC.

Para mantener un capital óptimo se debe monitorear la rotación de mercancías y de inventarios, esto refleja que al tener un lento desplazamiento de la mercancía ocasiona, una inversión excesiva en ellos y esto demuestra que:

- Existe una mala calidad en las mercancías compradas existentes en el inventario de la EC, y esto refleja una mala planeación sobre las compras.
- La existencia de mercancías adquiridas por la EC, cuya venta difícilmente es realizada y se han quedado en el inventario como pérdidas.
- Políticas de ventas carentes de competitividad, y una mala inversión excesiva, esto quiere decir que no existe una estrategia sobre las compras.

La finalidad de cada EC, es conocer las ventajas posibles para generar ganancias sobre la inversión que se realice al pasar un tiempo determinado y así observar cómo se van desplazando las mercancías, ya que los resultados esperados son la utilidad, siempre será importante contemplar algunos métodos para incrementar el capital, estos son:

- Elevar los precios.
- Reducir los costos.
- Reducir el capital humano.
- Incrementar el volumen de las ventas.

En general, se puede decir que contar con un buen capital hará que la empresa obtenga buenos informes bancarios y estabilidad para su crecimiento, también se contara con datos o parámetros usados para determinar la viabilidad económica y financiera de una empresa, son estimados con base en una predicción de las condiciones futuras; por lo tanto, es deseable que la empresa mantenga un cierto margen de realidad, al considerar la técnica obtenida como el punto de partida para analizar lo que sucede en el caso de requerir o incrementar el capital.

5.2 Fuentes de Financiamiento

De acuerdo con la SE (2019) el financiamiento al que puede acceder una empresa es de vital importancia para el sector comercial ya que es un apoyo para las empresas que se encuentran en el desarrollo sustentable y sostenible de la mayor parte de la economía mundial, ya que estas son detonantes de crecimiento y fuentes importantes de empleo para la economía del país.

Sin embargo, la sobrevivencia y el crecimiento de las Pymes están limitados por ciertos recursos, sobre todo el financiero, ya que la evolución de las empresas debe ser coherente con mecanismo para cada una de ellas y de esta clase de establecimientos. El fácil obtener acceso a diferentes tipos de para el crecimiento de las empresas, pero también es posible reconocer tres recursos importantes:

- El financiamiento.
- El trabajo y liderazgos.
- La tecnología.

Es importante comprender la relación entre prestamistas y prestatarios, por lo tanto, se define al prestamista como la persona jurídica que proporciona recursos para que sean usados temporalmente a un prestatario, y que éste lo restituye con un

remanente de ganancia; el prestatario se conoce como el que toma recursos a préstamo. El suministro de financiamiento eficiente y efectivo es reconocido como un factor clave, para asegurar que las empresas con potencial de crecimiento comprobable con evidencias informativas, que en algunos casos puedan expandirse y cerrar la empresa, por lo tanto, se ha reducido el porcentaje de empresas que consideran realizar un préstamo, con altos incrementos de interés, ya que en ocasiones es un gasto en favor o en contra de la empresa.

Las entidades financieras quieren evitar repuntes de la morosidad, por lo que, son más prudentes a la hora de conceder préstamos y créditos, y no sólo incrementan los niveles de avales y garantías exigidos, además que han incrementado el tiempo de respuesta de las solicitudes, y han reducido los plazos de devolución de la financiación concedida a las EC.

Las dificultades que presentan las empresas en la actualidad ocurren en situaciones de distinta manera, en las cuales un proyecto que es viable y rentable a una tasa de interés fija, aunque según la SE, encontró tres problemas que afectan principalmente a los negocios: la inaccesibilidad a los mercados, el no contar con dinero para trabajar y la ausencia de tecnología, esto provoca dificultad en su desarrollo. Según el problema que origina el financiamiento, los RF* se pueden agrupar en categorías como:

El financiamiento interno, también llamado autofinanciamiento, son aquellos recursos que la propia empresa genera a partir de la reinversión de utilidades, sin tener que acudir a mercados financieros, pero la problemática es que está definido como extremadamente frágil, y que no se debería de utilizar, solo en caso de emergencias.

El financiamiento externo son los recursos financieros que la empresa obtiene del exterior en forma de préstamos a plazos, acudiendo al

mercado financiero de crédito formal, ya que en México existen instituciones que ayudan a que las empresas sigan en marcha y no terminen por cerrar y que el tiempo de vida no sea corto, tanto instituciones financieras privadas (bancos) como organizaciones de gobierno están dispuestas a ayudar.

Halsey, Wild & Subramanyam (2016), consideran que los proveedores son una FF confiable ya que prestan fondos a la empresa a cambio de una promesa de pago con interés, los acreedores entregan bienes a la compañía y esperan el pago dentro de un periodo razonable, a menudo determinado por las normas de la empresa, de esta manera la mayor parte de crédito comercial es a corto plazo, de 30 a 60 días, y a menudo se otorgan descuentos en efectivo por un pronto pago.

Los acreedores comerciales no reciben comúnmente un interés por una extensión de crédito, en vez de eso, los acreedores obtienen un rendimiento por las ganancias de la utilidad del negocio, así la empresa tiene que pagar a los acreedores al generar ganancias o utilidades y está obligado al pago de las cantidades correspondientes del dicho préstamo y esperar un ejercicio completo para obtener el pago. Se puede concluir que los proveedores proporcionan financiamiento a cambio de una promesa, usualmente por escrito en fechas futuras específicas no mayores a 6 meses.

En México existe la Banca Mexicana NAFIN (2019) dedicada a la capacitación y prestación económica hacia las Pymes con el apoyo de gobierno federal, informa que pueden considerar diversas fuentes de capital para obtener financiamiento para la empresa, como:

- **Inversionistas.** Su característica es que no se devuelve el dinero, ni se les paga intereses, pero se convierten en copartícipes de la empresa, con

un porcentaje determinado por ambas partes para la mejoría, el crecimiento y el alza de la empresa.

- **Préstamos.** Su característica es que se adquiere la obligación de regresar el capital prestado más intereses, pero no se trasfiere la propiedad al prestamista.

Siguiendo con NAFIN (2019) menciona que para determinar el equilibrio entre la deuda, también llamado dinero prestado, y el capital de participación, conocido como dinero invertido, se lleva un control sobre ambos para pagar a tiempo y si es que la empresa pueda comprobar que lo va a solventar a plazos que mejor le convengan. De acuerdo a lo anterior, se aprecia que existen una variedad de formas de financiamiento para las empresas y las Pymes.

Financiamiento para capital de trabajo. Este punto se identifica un crédito o préstamo para capital de trabajo, que es el dinero que una entidad financiera, un inversionista o un proveedor, otorga en forma de financiamiento o deuda para garantizar la liquidez de una empresa y contar con suficiente capital para cubrir necesidades y operaciones financieras básicas, por ejemplo al comprar mercancías y otros productos necesarios para la empresa. Este tipo de apoyos ofrecen distintas alternativas como:

- **Crédito de habilitación o avío:** dentro de este financiamiento la garantía es una comercialización futura; por ejemplo, se necesita crédito para comprar mercancía de temporada para generar una venta futura; es justamente una comercialización que aún no se realiza, la que garantiza el crédito.
- **Crédito revolvente:** es un apoyo en el cual, la empresa obtiene una línea de crédito automática a través de una tarjeta (es decir algo parecido a una tarjeta de crédito personal), es decir, se establece un límite de crédito y se puede financiar la empresa hasta por el monto de la línea

establecida, esta una línea de crédito se puede volver a disponer de los recursos, una vez que se haya pagado.

- **Factoraje financiero:** en este punto la empresa obtiene recursos, garantizando el pago con letras de cambio u otros documentos de cobro, esto quiere decir que se da la opción de cobrar anticipadamente las cuentas por cobrar existentes, como resultado de ventas a crédito.

Créditos para la adquisición de maquinaria, equipo y mobiliario: este tipo de financiamiento es llamado como refaccionario, en el cual los créditos son a largo plazo, ya que el activo que se financia es fijo, y la recuperación de la inversión en un activo de este tipo es normalmente mayor a un año.

Créditos para la adquisición, construcción, modificación o instalación de locales, bodegas, oficinas, etcétera. Estos créditos son hipotecarios, ya que la garantía del crédito está constituida, normalmente por el inmueble de financiamiento, ya que son a largo plazo, por el tipo de activo que se financia, no se ofrecen créditos para la compra de terrenos inhabitables (baldíos).

Arrendamiento financiero: Este tipo de financiamiento es uno de los más demandados, por lo que la empresa toma como renta un activo fijo, pero a diferencia de la renta normal, una parte corresponde a un pago del valor del bien. En esta forma, la empresa poco a poco va adquiriendo el activo en cuestión, es una renta que hace ser el dueño de lo que se renta, ya que al final del contrato de arrendamiento, basta con pagar una cantidad muy pequeña para obtener en propiedad el activo de manera definitiva.

De acuerdo a lo anterior, cada empresa cuenta con distintas necesidades de financiamiento para mejoras dentro y fuera de la empresa, por lo tanto se establecen tipos de plazos, con características de tiempo en cada situación de los

financiamientos anteriormente mencionados, en conclusión se puede resumir en dos plazos como:

Corto Plazo. Para financiar necesidades de corto plazo de una empresa, se tienen tres opciones: créditos de habilitación o avío, factoraje y líneas revolventes. Los tres son muy utilizados, aunque el de mayor demanda es el factoraje y la línea revolviente, ya que el factoraje tiene la ventaja de estar apoyado en cuentas por cobrar y, por lo tanto, tiene un sustento inmediato, equivalente al plazo de los documentos de cobro.

Largo plazo. Para financiar operaciones a largo plazo se tienen: créditos hipotecarios, refaccionarios, arrendamiento financiero y de reestructuración de pasivos, si se desea la compra de maquinaria, se puede recurrir a un crédito refaccionario o a un arrendamiento financiero; en cambio, si se desea financiar un inmueble, se recomienda un crédito hipotecario.

Sin embargo, Climent & Pavía, (2015) consideran que el acceso a un financiamiento es posible y este se clasifica por categorías, ya que las deudas representan la suma que se debe a los prestamistas, en cambio el capital es el fondo que el dueño invierte a la empresa como fuente de financiamiento para una deuda, la lista de prestamistas potenciales es larga. La administración financiera puede ocuparse de la cuestión de su financiamiento para innovar, investigar, desarrollar o exportar, se necesita dinero, y si no hay financiamiento, no hay crecimiento y en ocasiones se opta por el cierre de establecimientos. Un punto importante que se debe considerar sobre las fuentes de financiamiento se puede optar mediante:

El financiamiento de los proveedores, quienes auxilian una parte considerable del capital. Con seguridad, un proveedor hará una investigación antes de otorgar un crédito a un cliente; no obstante, es

posible tener acceso a este crédito de manera casi automática. Este financiamiento se realiza mediante mercancías que se pagaran cuando exista la venta de ellas.

El financiamiento institucional, proveniente de los bancos o de las cooperativas de crédito, este puede ser en un plazo corto, mediano o largo, los principales criterios de estas instituciones financieras son: la capacidad de pago de la empresa, su nivel de endeudamiento, la calidad del equipo de dirección y las garantías que puede ofrecer.

El financiamiento de activos, en este punto se especializan ciertas instituciones, las cuales otorgan préstamos tomando como garantía los inventarios o los bienes, un ejemplo de ello es el arrendamiento que es una forma de financiamiento basado en los activos, o el factoraje, es decir, la venta de las cuentas por cobrar, también se clasifica dentro de esta categoría.

5.3 Estados Financieros

Un punto importante que hay que considerar dentro de una EC es la parte de los Estados Financieros: (EF), ya que de acuerdo con Mendoza (2016), son informes financieros los cuales tienen la finalidad de obtener una visualización clara de la situación financiera de una empresa, su desempeño financiero, el entorno de una empresa y los resultados obtenidos, estos son la consecuencia de las transacciones mercantiles efectuadas en cada ejercicio. Son de gran utilidad para socios, posibles financiamientos, entes gubernamentales, sociedades, acreedores y básicamente para cualquier actividad económica.

Es importante señalar que los EF se presentan para la formulación de datos que figuran en contabilidad, para suministrar dicha información, se presenta a los responsables de la empresa, para su manejo, coordinación, y posibles cambios en las futuras decisiones, por consiguiente, estos documentos muestran, ya sea total o parcialmente el origen y la aplicación de los recursos empleados para informar la situación financiera de la empresa y cumplir con un determinado objetivo.

Sin embargo existen factores que no son cuantificables en dinero, y no figuran en los EF, como sucede con: las condiciones de mercado, la capacidad de los administradores, la eficiencia de los trabajadores, las fuentes de abastecimiento de mercancías, entre otras. Se puede decir que los estados en las finanzas no pueden mostrar con exactitud matemática los resultados administrativos, personales, u otros aspectos del negocio, sin embargo una gran parte es necesario tomar juicios y opiniones, por personal capacitado para la toma de las decisiones dentro del establecimiento.

Tomando en consideración a Halsey, Wild & Subramanyam (2016) el análisis de un EF es fundamental para el negocio, ya que la meta es mejorar decisiones relacionadas con el negocio, mediante la evaluación de la información disponible acerca de la situación financiera, los planes y las estrategias, así como los procesos y métodos financieros con los que cuenta la EC. Este análisis de negocios es aplicable de varias maneras y es una parte vital de las decisiones de analistas, asesores de inversiones, administradores de fondos, banqueros inversionistas, calificadores de crédito, banqueros corporativos e inversionistas individuales.

Para llevar a cabo la realización de los EF estos deben tener ciertos componentes, estos están diseñados para facilitar la comparación periódica de información financiera de una empresa. Los elementos que debe contener dichos estados es una estructura conformada por: encabezado, cuerpo y pie, de la siguiente manera:

Un encabezado, indica la clase del documento de que se trata, el Nombre de la empresa, Nombre del estado financiero y la fecha de su formulación o el periodo al que se refiere, Moneda de presentación

El cuerpo, En la parte principal del documento se encuentra el contenido y datos específicos. Los EF se encuentran con su encabezado, presenta las cuentas, sus valores y saldo.

- Estado de situación financiera:
 - Activo
 - Pasivo
 - Capital contable o patrimonio
- Estado de resultados:
 - Ingresos
 - Costos
 - Gastos
 - Utilidad / Pérdida netas

El pie, aquí aparecen firmas de quien lo formulo, y del propietario o representante legal en el caso de una persona moral, además de las notas a los EF, ya que forman parte de ellos, integran datos y rúbricas de los participantes en su elaboración, revisión y aprobación.

Climent & Pavía, (2015), mencionan que dentro del rubro de los EF*, existen objetivos, los cuales lo más importantes es; suministrar información acerca de la situación financiera, de rendimiento financiero y de flujos de efectivo de una entidad, es útil para tener una amplia diversidad a la hora de tomar decisiones económicas, para la realización de dichos documentos debe permitir evaluar:

- El comportamiento económico-financiero de una entidad, su estabilidad y vulnerabilidad; así como, su efectividad y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.
- La capacidad de una entidad para mantener y optimizar los recursos, obtener financiamientos adecuados, retribuir FF y determinar la viabilidad de la entidad como negocio en marcha.

Es de vital importancia conocer el propósito de los EF, de manera general es proveer información de una entidad acerca de la posición financiera, del resultado de sus operaciones y los cambios de su capital, a continuación se mencionan los propósitos de los EF:

- Informar a los administradores y dirigentes de la empresa, el resultado de sus transacciones.
- Informar a los propietarios y accionistas el grado de seguridad de sus inversiones.
- Informar a los acreedores sobre la solvencia de la empresa y la naturaleza y suficiencia de su capital de trabajo, para estar seguros de la recuperación de la inversión hacia la empresa.
- Informar al gobierno sobre el correcto cumplimiento de las obligaciones fiscales, pues es un socio de la empresa y coparticipe de las utilidades obtenidas.
- Informar a los trabajadores en materia de PTU (Utilidades generadas) pues ellos participan en los resultados de operación de la empresa en un 10%
- Para la obtención de créditos, entre otros muchos.

Los EF son útiles ya que informan las cuatro actividades principales de la compañía; planeación, financiamiento, inversión y operación. Es importante la comprensión de cada una de estas actividades en los negocios. Los EF son útiles para:

- Tomar decisiones de inversión, lo que requiere conocer la estructura financiera, la capacidad de crecimiento de la empresa, su estabilidad y crecimiento.
- Evaluar la solvencia y liquidez de la empresa, así como su capacidad para generar utilidades.
- Tomar decisiones al otorgar crédito por parte de los proveedores y acreedores que esperan una retribución justa por la asignación de recursos o créditos.
- Evaluar la capacidad de la entidad para generar ingresos por sus actividades comerciales.
- Formar un juicio de cómo se maneja la entidad y como se evalúa la administración.
- Conocer la empresa, entre otras cosas, la capacidad de crecimiento, la generación y la aplicación de las ventas, los cambios en sus recursos y en sus obligaciones.

Por otro lado los EF tienen por objeto rendir un claro y preciso informe a las partes interesadas en la empresa, sobre la situación de la misma a una fecha determinada, en primer lugar el primordial interés es a personal de dentro de la EC como por ejemplo:

- Gerentes o administradores
- Acreedores
- Propietarios
- Trabajadores
- Órganos gubernamentales o autoridades fiscales
- Etc.

Con lo anteriormente mencionado, se puede decir que la información financiera indica a los administradores la habilidad con la que se maneja el negocio; a los acreedores los coloca en posición de poder conceder o negar algún crédito al solicitante; a los

propietarios les permite saber el estado de su participación en la empresa y el grado de productividad de las inversiones; a los trabajadores les muestra su participación en los resultados de operación y la seguridad de su trabajo; a las autoridades fiscales les facilita la recaudación de impuestos y la fiscalización de las operaciones de la negociación.

A pesar de que los EF comunican información financiera acerca de la empresa, también se visualiza la utilidad o pérdida de la EC, para obtener este resultado, a la utilidad en ventas se le restan los gastos generales, si la utilidad es superior a los gastos generales tendremos una utilidad de operación; si por el contrario, los gastos son superiores a la utilidad en ventas o bien tenemos pérdida en ventas el resultado será pérdida de operación.

Siguiendo con Halsey et al. (2016), los EF es un pronóstico a los futuros resultados y de las utilidades o pérdidas, este análisis financiero hace uso de la estrategia y el ambiente de negocios, ya que es el resultado del prospectivo en una serie de resultados futuros esperados que se utilizan para estimar el valor de la compañía. Por esta razón en ocasiones se hace referencia al análisis como un arte, no como una ciencia. Sin embargo, hay muchas herramientas a las que se puede recurrir para perfeccionar este análisis.

Para llevar una adecuada gestión de la información de una empresa los resultados obtenidos de un EF, arrojan información de la valuación, que es el principal objetivo de muchos tipos de análisis de negocios, esta valuación se refiere al proceso de convertir los pronósticos de los resultados futuros en un estimado del valor de la empresa. Para determinar el valor real de una compañía, un analista selecciona un modelo de valuación y también estima el costo del capital de la EC.

VI. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN EMPLEADAS

La presente investigación según su enfoque será cualitativa ya que tiene como propósito la descripción de las cualidades del fenómeno en estudio, por lo que tendrá dos etapas la primera documental en la que se consultarán documentos publicados en libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, constituciones, bases de datos, etc., y la segunda de campo para conocer los resultados del estudio, lo que la convertirá en mixta debido a que se aplicará un cuestionario en diez empresas y negocios comerciales en Valle de Chalco para la obtención de información de diez gerentes, dueños y a diez empleados respectivamente.

Además, según su alcance será descriptiva ya que estará basada en la descripción de cualidades y características del objeto de estudio, porque se aplicará una encuesta y la información recolectada será el conjunto de instrumentos y medios a través del cual se efectuó y se aplicaron los métodos y técnicas.

Será deductiva por el razonamiento que parte de un marco general de referencia hacia algo en particular. Dicho cuestionario fue validado con el programa SPSS en la escala de Alfa de Cronbach, para determinar el nivel de confiabilidad.

La escala utilizada en los dos cuestionarios fue Likert donde los valores asignados fueron los siguientes:

- | | |
|---|----------------|
| 5 | Siempre |
| 4 | Casi siempre |
| 3 | Con frecuencia |
| 2 | Pocas veces |
| 1 | Nunca |

VII. PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.

CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA

Dirigido a los gerentes, administradores, dueños o personal a cargo de la Empresa Comercial.

La aplicación del presente cuestionario permitirá recabar información para llevar a cabo un Plan de Negocios, cada una de las respuestas se puede utilizar para medir opiniones y recibir retroalimentación, además de ayudar a que las Empresas Comerciales permanezcan en el mercado en Valle de Chalco, cabe señalar que la información será utilizada únicamente con fines de titulación.

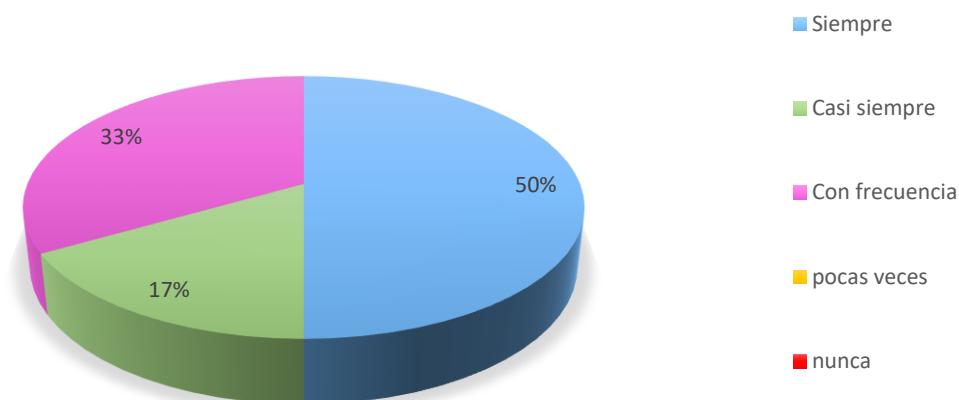
Escala	Valor
5	Siempre
4	Casi siempre
3	Con frecuencia
2	Pocas veces
1	Nunca

No.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	Pocas veces	Nunca
1	¿El contar con un Plan de Negocios sirve de guía para las actividades que realiza?					
2	¿Uno de los principales retos a los que enfrenta la empresa, está relacionado con la venta de sus productos?					

3	¿Ha considerado que contar con la planeación del negocio es necesaria para lograr la permanencia en el mercado?					
4	¿La permanencia dentro del mercado ha tenido algún tipo de problema para atraer más clientes?					
5	¿Ha considerado que la competencia es un tipo de riesgo a los que se enfrentan las Empresas Comerciales en la actualidad?					
6	¿Cree que la economía es el principal reto al que se enfrentan las empresas o negocios de Valle de Chalco?					
7	¿Considera que la ubicación de la empresa o negocio es de fundamental importancia a la hora de la compra en su establecimiento?					
8	¿Basado en el organigrama de la empresa, el personal realmente cubre con el perfil solicitado?					
9	¿Considera que el recurso más importante en su empresa o negocio son sus clientes?					
10	¿Piensa que la inversión con la que actualmente cuenta es necesaria para llevar a cabo las actividades que requiere la empresa?					

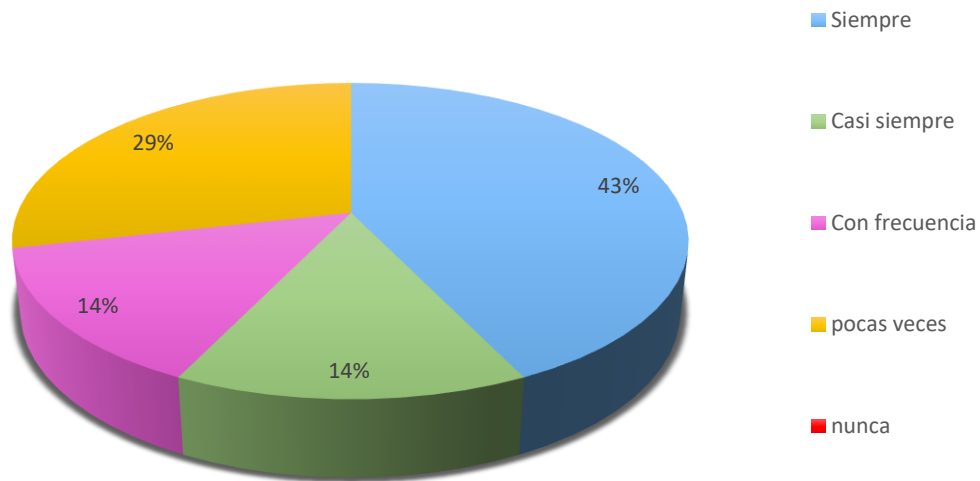
En base a la utilización de la escala Likert en donde 5 es siempre, 4 casi siempre, 3 con frecuencia, 2 pocas veces y 1 nunca, se muestran los siguientes resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados a los gerentes, administradores y dueños de las EC, los cuales fueron escogidos de manera aleatoria, se llega a las siguientes conclusiones:

1.- ¿El contar con un Plan de Negocios sirve de guía para las actividades que realiza?



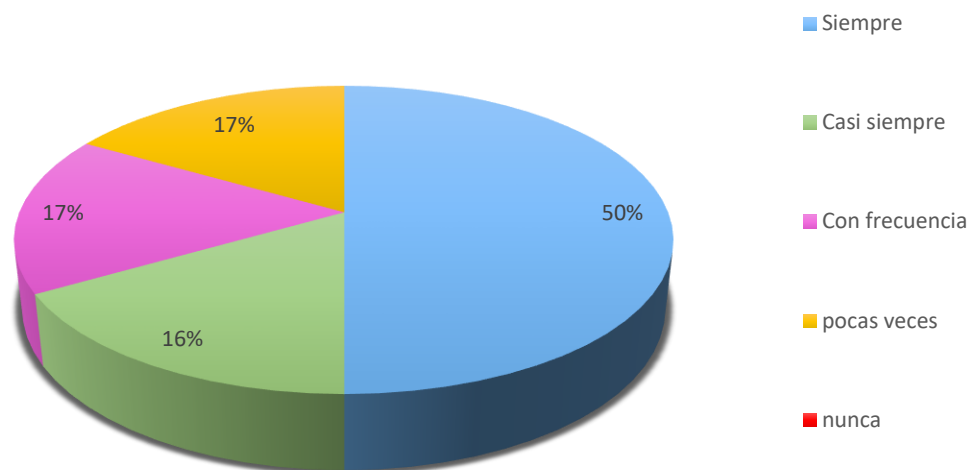
En la pregunta número uno se nota claramente que el contar con un Plan de Negocios en las Empresas Comerciales, sirve de guía para que las actividades que se realicen de manera correcta, de tal forma que se tiene que buscar la forma con la cual el resto de las personas que dirigen una empresa, cuenten con él, ya que el 50% mencionaron que sirve de guía para la empresa.

2.- ¿Uno de los principales retos a los que enfrenta la empresa, está relacionado con la venta de sus productos?



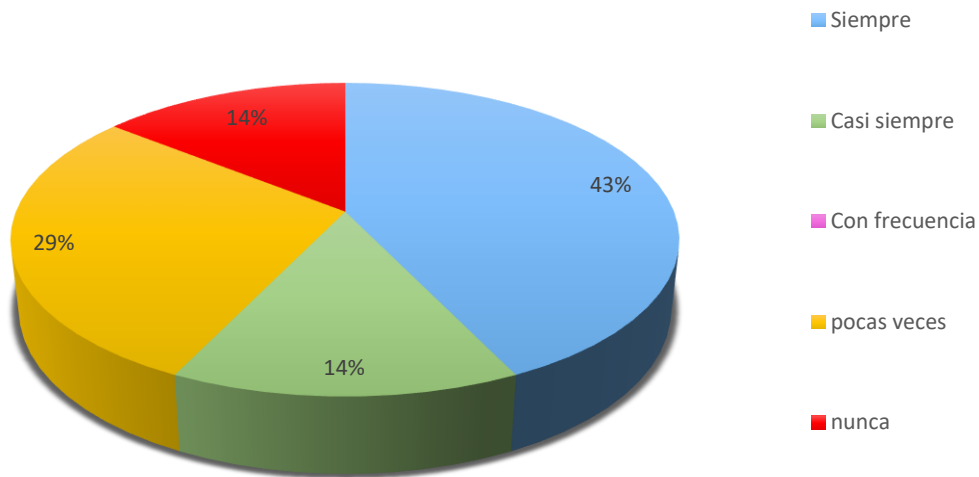
Al preguntar a los gerentes el 43% mencionaron que uno de los principales retos a los que se enfrenta las empresas se relaciona siempre con la venta de sus productos, por lo que se considera que las empresas participantes, deben estar atentas y hacer prioritaria la necesidad de contar con ventas que le ayuden a permanecer en el mercado

3.- ¿Ha considerado que contar con la planeación del negocio es necesaria para lograr la permanencia en el mercado?



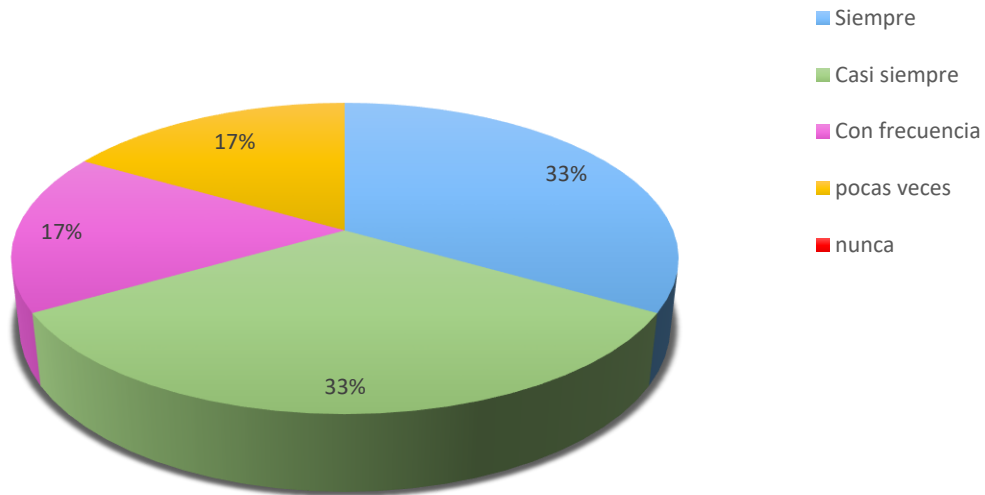
Es innegable que todas las empresas deben contar con una planeación que guíe sus operaciones para que puedan permanecer en el mercado, por lo tanto el 50% de los resultados considera que las empresas están conscientes que desde el momento en que se apertura una organización, el proceso administrativo debe estar presente

4.- ¿La permanencia dentro del mercado ha tenido algún tipo de problema para atraer más clientes?



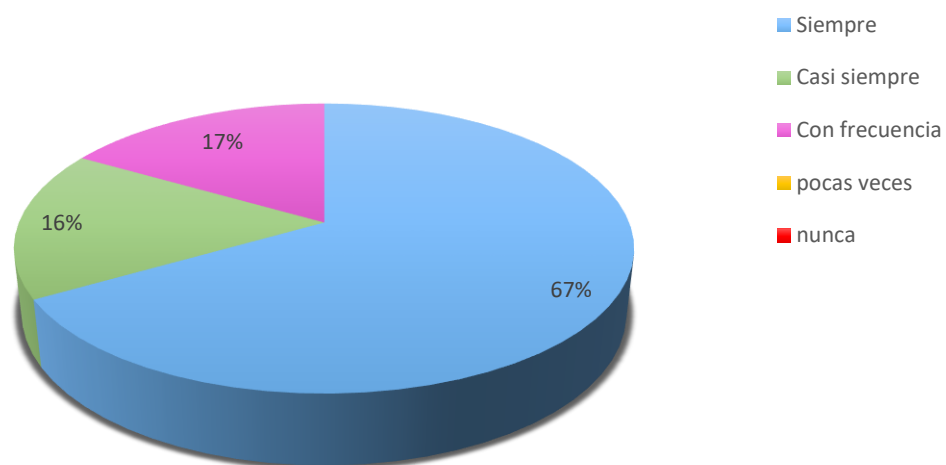
De acuerdo a la pregunta se puede observar que el 43% de las empresas siempre han contado con problemas para atraer al cliente debido a la gran competencia dentro del mercado, por lo tanto deben buscar alternativas para poder retener a sus clientes, proporcionando descuentos y rebajas entre otras opciones. Afectando a la empresa pero obteniendo clientes satisfechos.

5.- ¿Ha considerado que la competencia es un tipo de riesgo a los que se enfrentan las Empresas Comerciales en la actualidad?



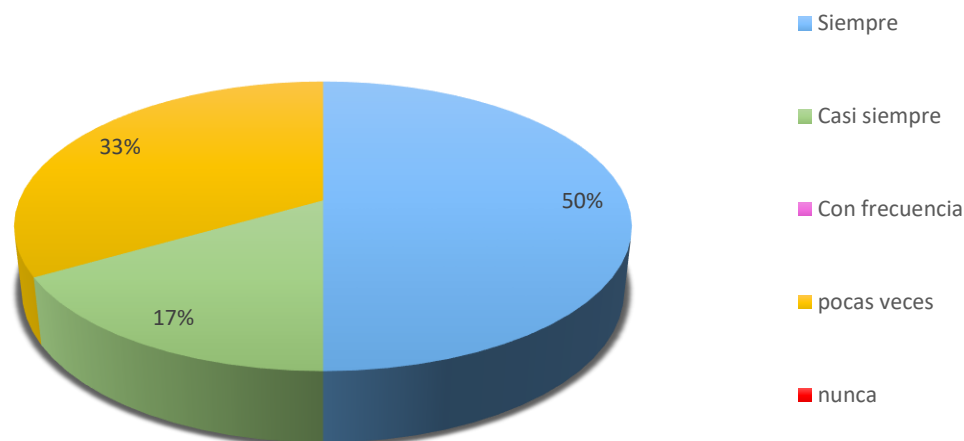
Como se puede observar el 33% de las empresas considera que la mayoría de las veces las empresas comerciales se enfrentan al problema de competencia para atraer más clientes ya que cada día existen más negocios similares y esto hace que los clientes se vayan con la competencia, pero el prestigio y la antigüedad que lleva la empresa, sus clientes la respetan y regresan después de un tiempo, ya que el trato y la atención cuenta mucho para atraer clientes que permanezcan en la empresa.

6.- ¿Cree que la economía es el principal reto al que se enfrentan las empresas o negocios de Valle de Chalco?



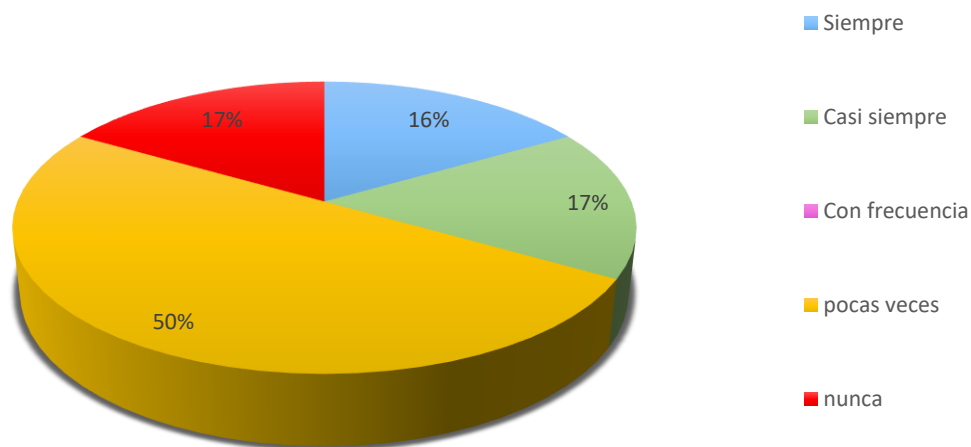
De acuerdo a la pregunta hacia los gerentes o dueños el 67% respondieron que consideran la economía como el principal factor al que se enfrentan las empresas comerciales de Valle de Chalco mientras los demás gerentes mencionaron que son distintos factores que pueden afectarles, ya que depende de la zona de trabajo se podrá aumentar o bajar los precios.

7.- ¿Considera que la ubicación de la empresa o negocio es de fundamental importancia a la hora de la compra en su establecimiento?



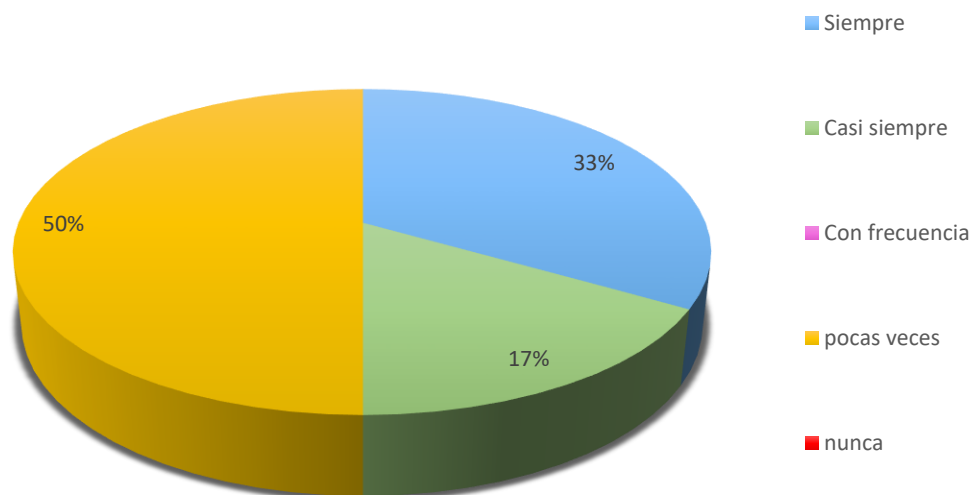
De acuerdo a la pregunta el 50% mencionaron que la zona que a simples vista tiene que agradar a sus clientes, debe ser un lugar agradable, cómodo y de fácil acceso es fundamental a la hora de la adquisición, ya que en la mayoría de las compras el sitio es el principal factor para visitar el lugar, dejando a un lado el precio que se pagara por un lugar con mejor diseño e infraestructura. Un ejemplo de ello se puede observar en una plaza comercial, donde el cliente paga una cantidad mayor que en un negocio pequeño.

8.- ¿Basado en el organigrama de la empresa, el personal realmente cubre con el perfil solicitado?



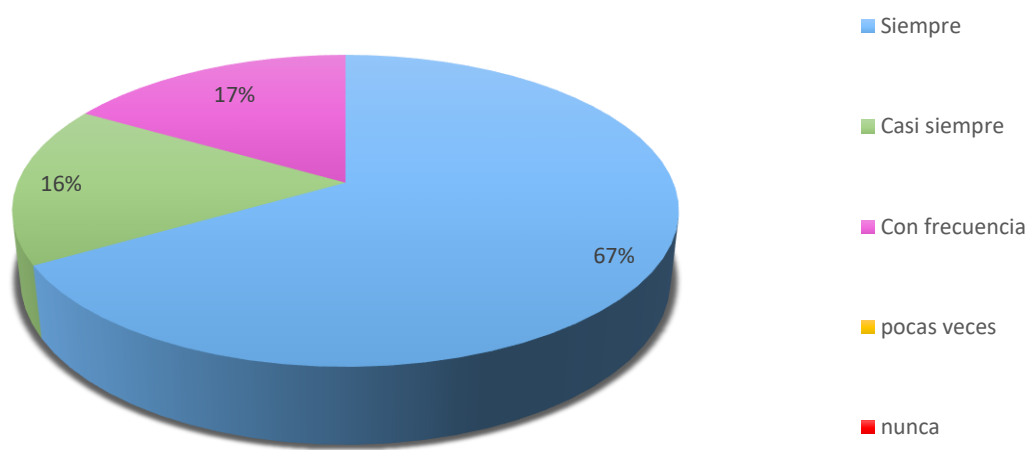
Con relación a la pregunta, se respondió que solo el 50% de las ocasiones se cubre el perfil solicitado y en la mayoría de las veces llegan a la empresa por recomendación y por la necesidad de contratar personal nuevo y sin experiencia ya que al contratar personal de esa manera hacen que se les paguen poco al comenzar a desempeñar su trabajo, pero al recibir capacitación extra y causa costos adicionales.

9.- ¿Considera que el recurso más importante en su empresa o negocio son sus clientes?



Respecto a los datos arrojados con el 50% de los resultados se muestra el recurso más valioso para una empresa comercial pocas veces son sus clientes, ya que consideran que el personal es más importante dentro del trabajo se hizo énfasis que gracias a ellos se logran los resultados óptimos para las ventas de la empresa, y sin ellos no se tendrían las ventas esperadas, ya que ellos tratan directamente con el cliente final.

10.- ¿Piensa que la inversión con la que actualmente cuenta es necesaria para llevar a cabo las actividades que requiere la empresa?



El siguiente resultado el 67% muestra que siempre o en la mayoría de las ocasiones, el capital con el que se cuenta es ideal, pero si es necesario requerir de una inversión adicional la empresa se endeudará y no sería lo óptimo para su buen funcionamiento, ya que al contar con la inversión que se tiene hace que la empresa obtenga ganancias en vez de pérdidas.

CUESTIONARIO TIPO ENCUESTA

Dirigido a los empleados y personal que labora dentro de la Empresa Comercial.

La aplicación del presente cuestionario permitirá recabar información para llevar a cabo un Plan de Negocios, cada una de las respuestas se puede utilizar para medir opiniones y recibir retroalimentación, además de ayudar a que las empresas comerciales permanezcan en el mercado en Valle de Chalco, cabe señalar que la información será utilizada únicamente con fines de titulación.

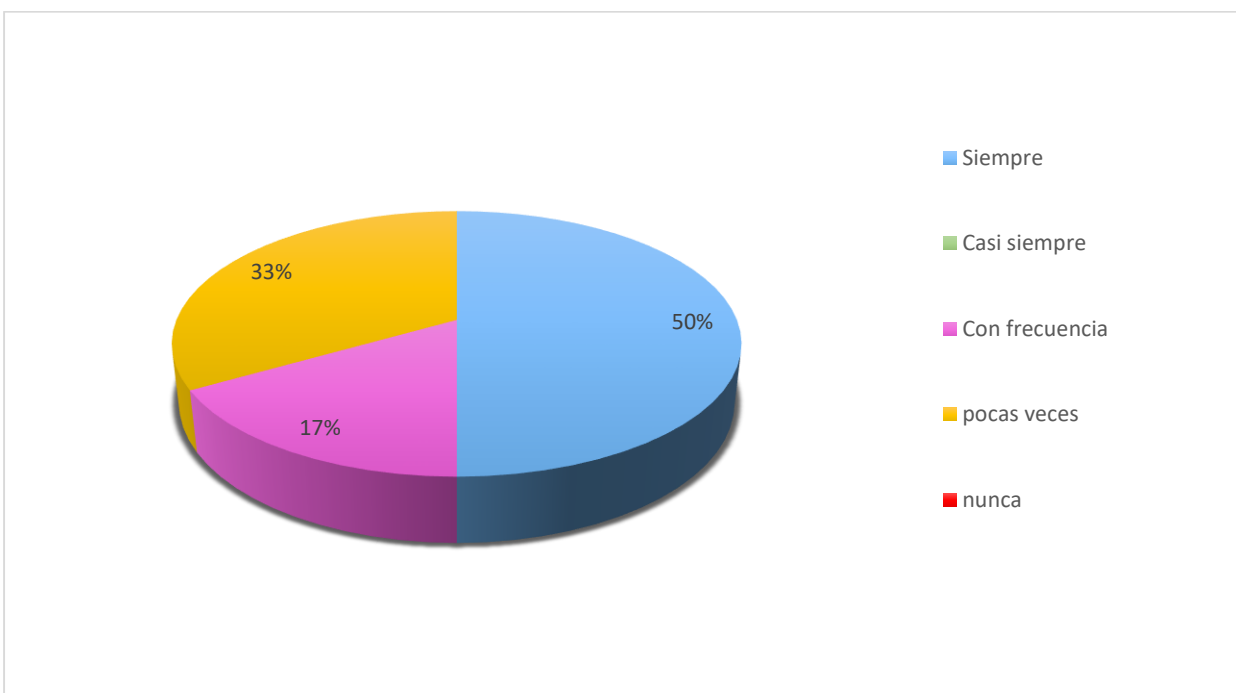
Escala	Valor
5	Siempre
4	Casi siempre
3	Con frecuencia
2	Pocas veces
1	Nunca

No.	Pregunta	Siempre	Casi siempre	Con frecuencia	Pocas veces	Nunca
1	¿Considera que la organización dentro del establecimiento es buena?					
2	¿Al ingresar a la empresa se presenta el organigrama con las funciones que va a desempeñar?					
3	¿Considera que dentro de la empresa existe buena comunicación con sus compañeros de trabajo?					
4	¿Considera que dentro de la empresa existe una buena comunicación con sus jefes?					

5	¿Cuándo se solicitado nuevo personal, ha sido mediante sus conocimientos, su experiencia y sus anteriores empleos?					
6	¿Al iniciar las operaciones dentro de la empresa se le ha brindado algún tipo de capacitación?					
7	¿Dentro de la empresa, considera que las instalaciones con la que se cuenta son buenas para laborar y llevar a cabo sus actividades?					
8	¿Considera que el recurso más importante dentro de la empresa o negocio es el personal?					
9	¿Considera que la calidad en los productos es lo más importante para el consumidor final?					
10	¿Realmente considera que el precio de los productos influye para la decisión de compra hacia el consumidor?					

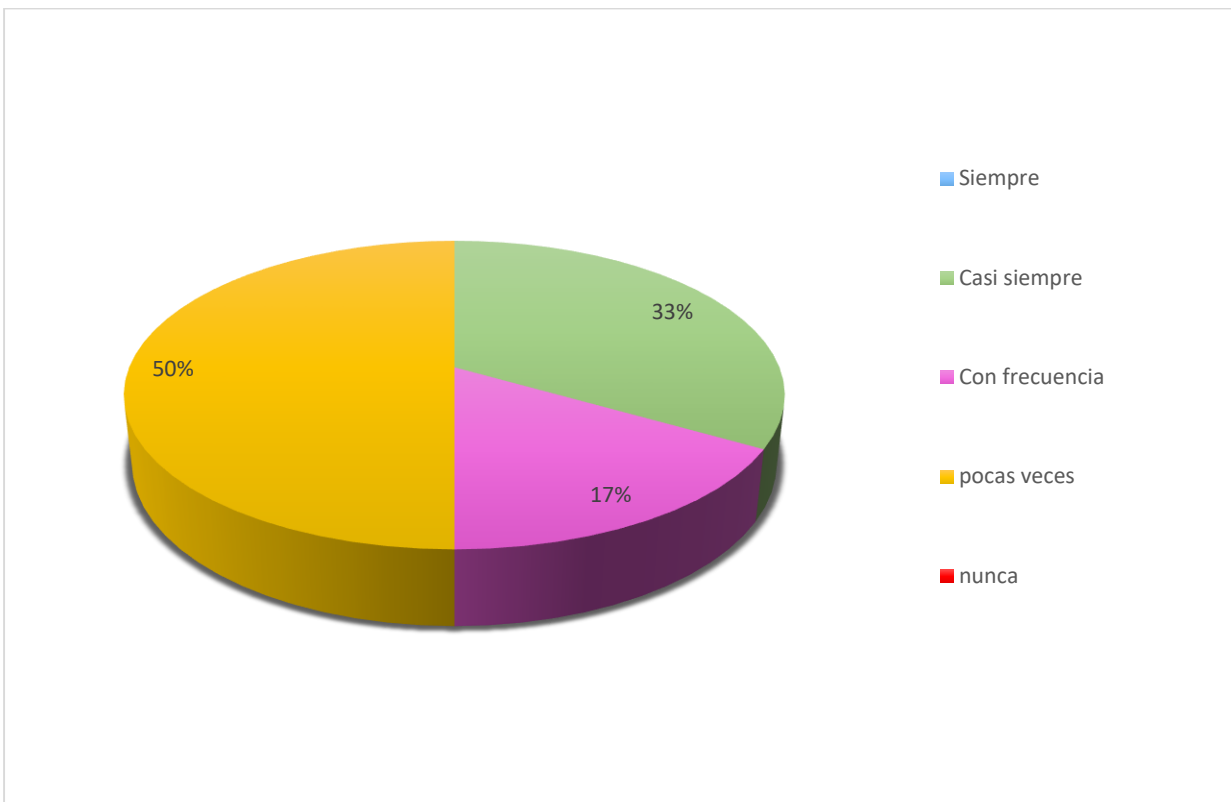
Resultados de la aplicación de un cuestionario dirigido hacia los empleados o personal que labora dentro de una empresa comercial. En base a la utilización de la escala Likert en donde 5 es siempre, 4 casi siempre, 3 con frecuencia, 2 pocas veces y 1 nunca.

1.- ¿Considera que la organización dentro del establecimiento es buena?



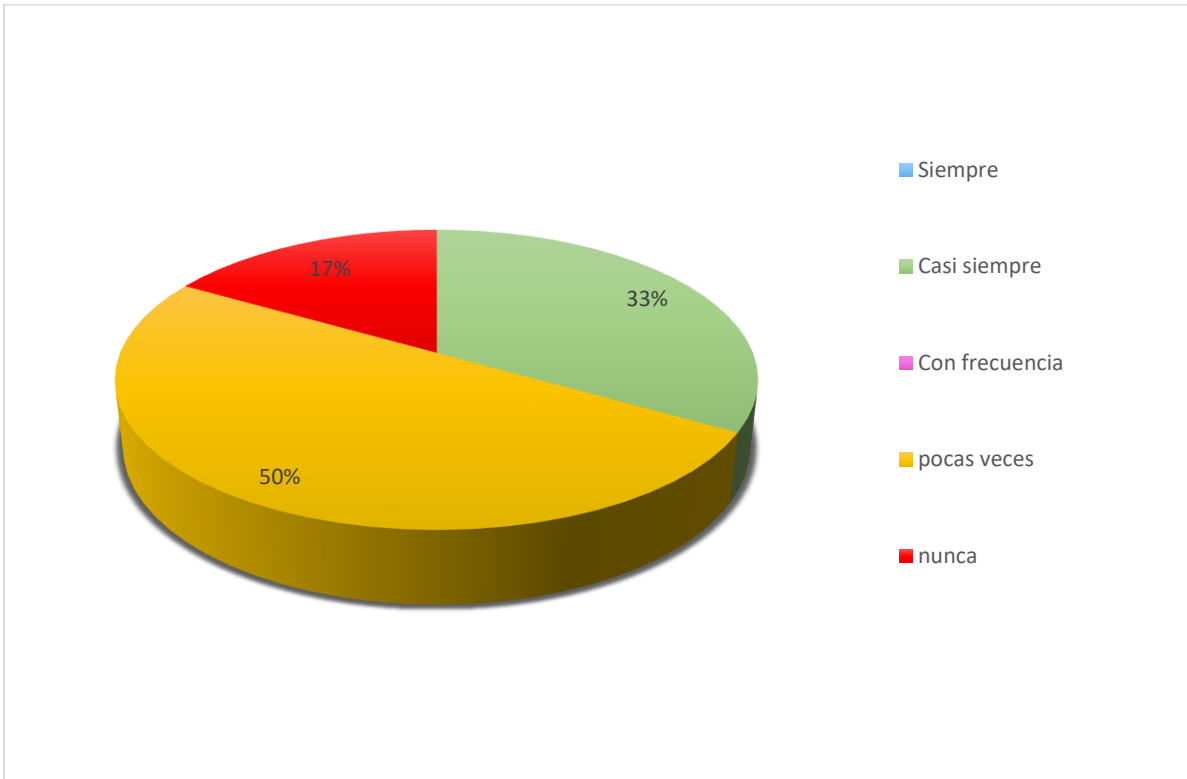
Con respecto a la pregunta acerca de organización los resultados demuestran que el 50% de los trabajadores siempre mantienen una estabilidad buena dentro de la empresa comercial, ya que así lo hicieron notar. Esto se debe a que dentro de la empresa cuentan con los instrumentos necesarios para su buen funcionamiento, mientras que el 17% consideraron que la organización con frecuencia es buena.

2.- ¿Al ingresar a la empresa se presenta el organigrama con las funciones que va a desempeñar?



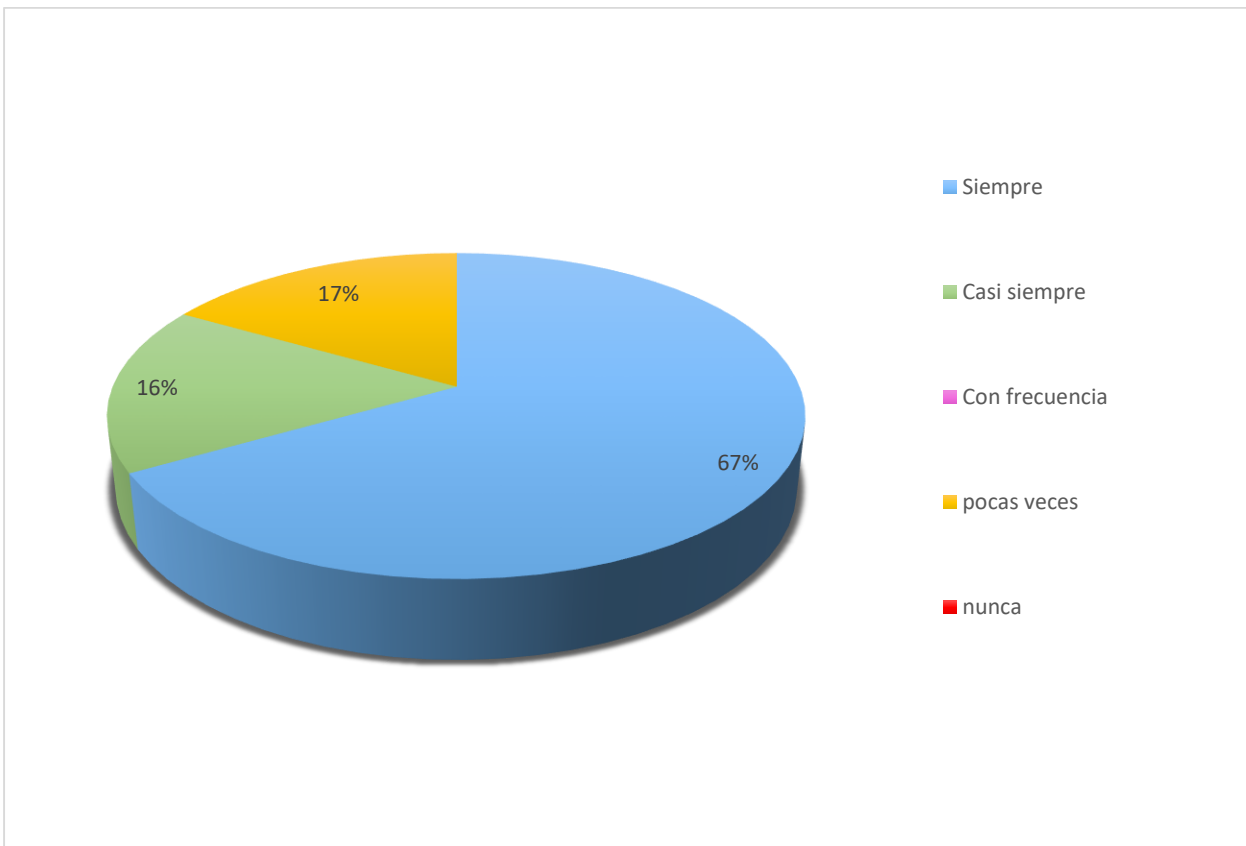
El resultado obtenido respecto a si tiene la idea de cómo se va a desempeñar o cual será su rol dentro de la empresa arrojó que el 50% de los trabajadores pocas veces conoce sus funciones, esto se debe a que no solo desempeñaran una función, debido a esto las empresas contratan a sus empleado como multifuncionales para no caer en problemas con el trabajador. Esto claramente no beneficia a los empleados, sino a la empresa quien ahorra algunos pesos por no contratar más personal. Mientras que el 17%, menciono que preguntan las funciones a desempeñar antes de entrar a trabajar.

3.- ¿Considera que dentro de la empresa existe buena comunicación con compañeros de trabajo?



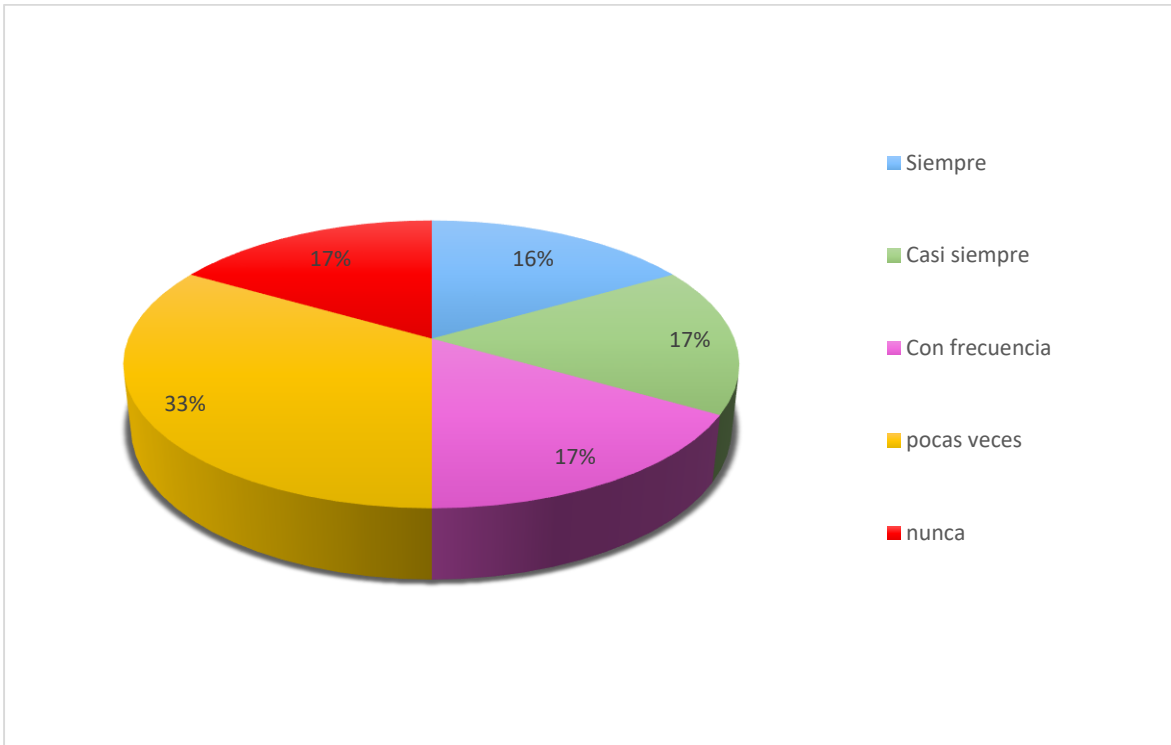
Con relación a los resultados obtenidos se aprecia que el 50% de los trabajadores consideran que pocas veces existe buena comunicación entre compañeros, porque existen empresas donde los trabajadores tienen conflictos internos, pero esto se soluciona con mover de área a cada empleado para lograr una armonía dentro de la empresa, mientras que el 17% menciona que nunca ha existido relación alguna con sus compañeros y es mera relación laboral, sin embargo no quiere decir que dentro de todas las empresas existe un ambiente laboral malo.

4.- ¿Considera que dentro de la empresa existe una buena comunicación con sus jefes?



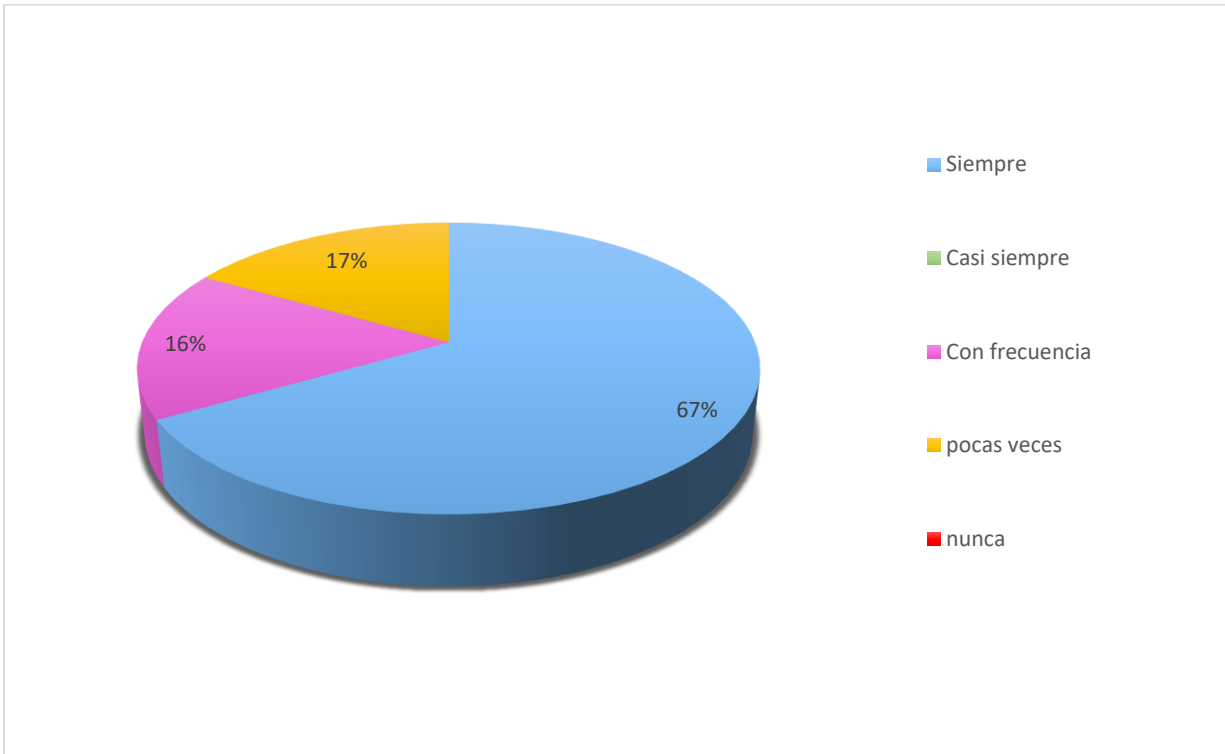
Mantener una buena comunicación dentro del área de trabajo hacia los jefes es muy importante, como se muestra en los resultados el 67% considera que siempre ha existido una buena comunicación debido a que es indispensable para que la empresa llegue a sus objetivos, y también poder aprender de las personas que cuentan con la experiencia y así poder crecer laboralmente, por lo que la participación del trabajador es fundamental.

5.- ¿Cuándo se solicitado nuevo personal, ha sido mediante sus conocimientos, su experiencia y sus anteriores empleos?



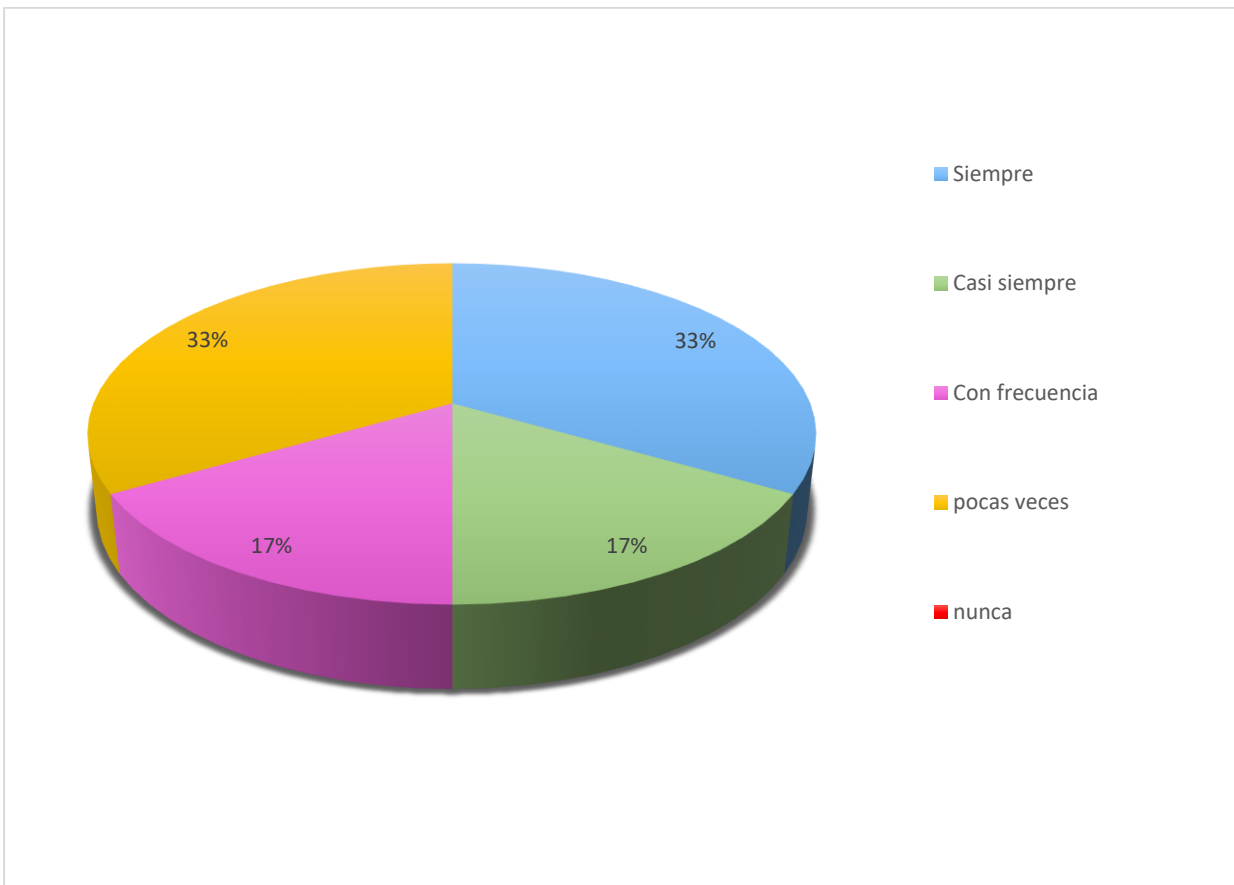
Con relación a la pregunta se demuestra que el 33% de los trabajadores pocas veces es contratado por su experiencia en empleos anteriores, y que es gracias a sus ganas y esfuerzo que logran mantenerse a nivel que la empresa lo exige, llegando por recomendaciones y en algunos casos debido a sus anteriores empleos que seas algo parecidos. Mientras que el 16% menciono que siempre han logrado estar en el puesto deseado debido a su preparación

6.- ¿Al iniciar las operaciones dentro de la empresa se le ha brindado algún tipo de capacitación?



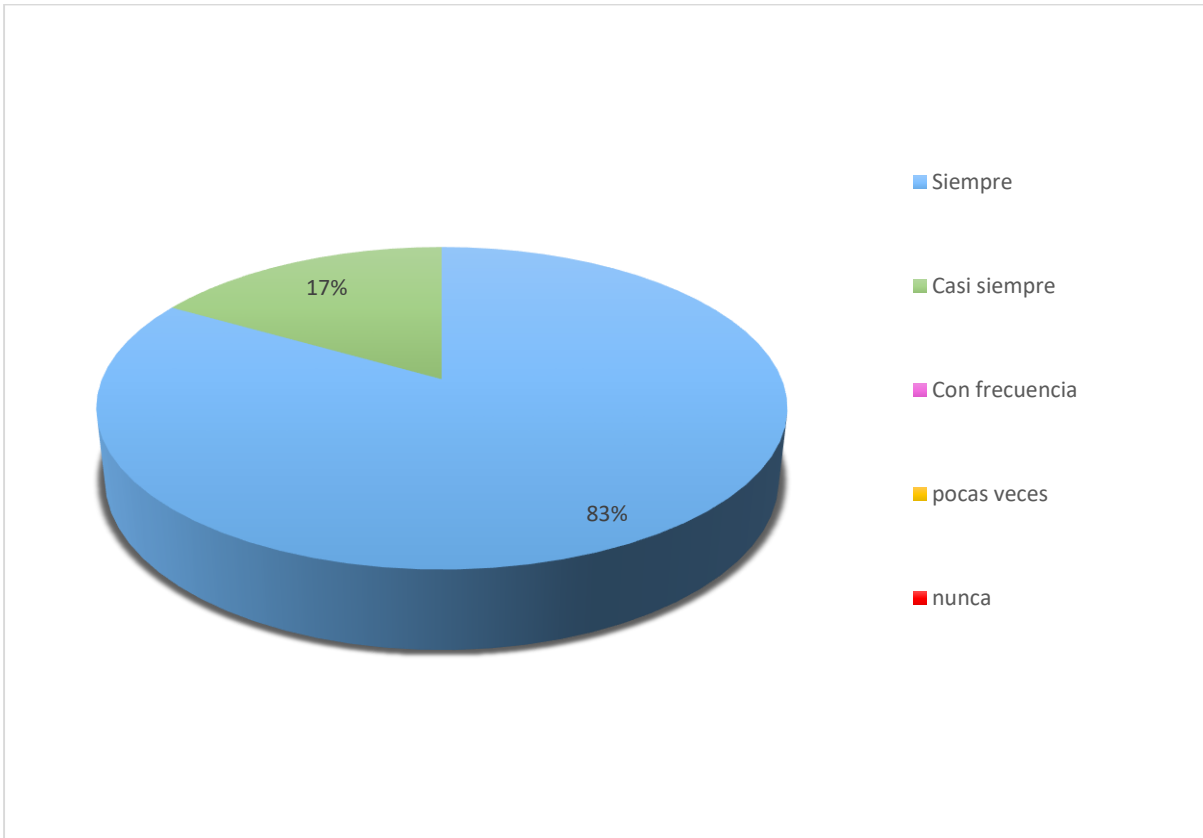
De acuerdo a que si se contó con algún tipo de capacitación al iniciar las operaciones dentro de la empresa comercial se observa que el 67% siempre se ha brindado capacitación, y en algunos casos se le da una plática de cómo debe hacer su trabajo, en el caso de trabajar con maquinaria aparte de la capacitación se la brinda una asesoría previa de cómo manejar y mantener su seguridad dentro del área trabajo. Mientras el 17% menciona que pocas veces se les brinda algún tipo de capacitación y que fueron los propios empleados quienes les explicaron el procedimiento de cada área.

7.- ¿Dentro de la empresa, considera que las instalaciones con la que se cuenta son buenas para laborar y llevar a cabo sus actividades?



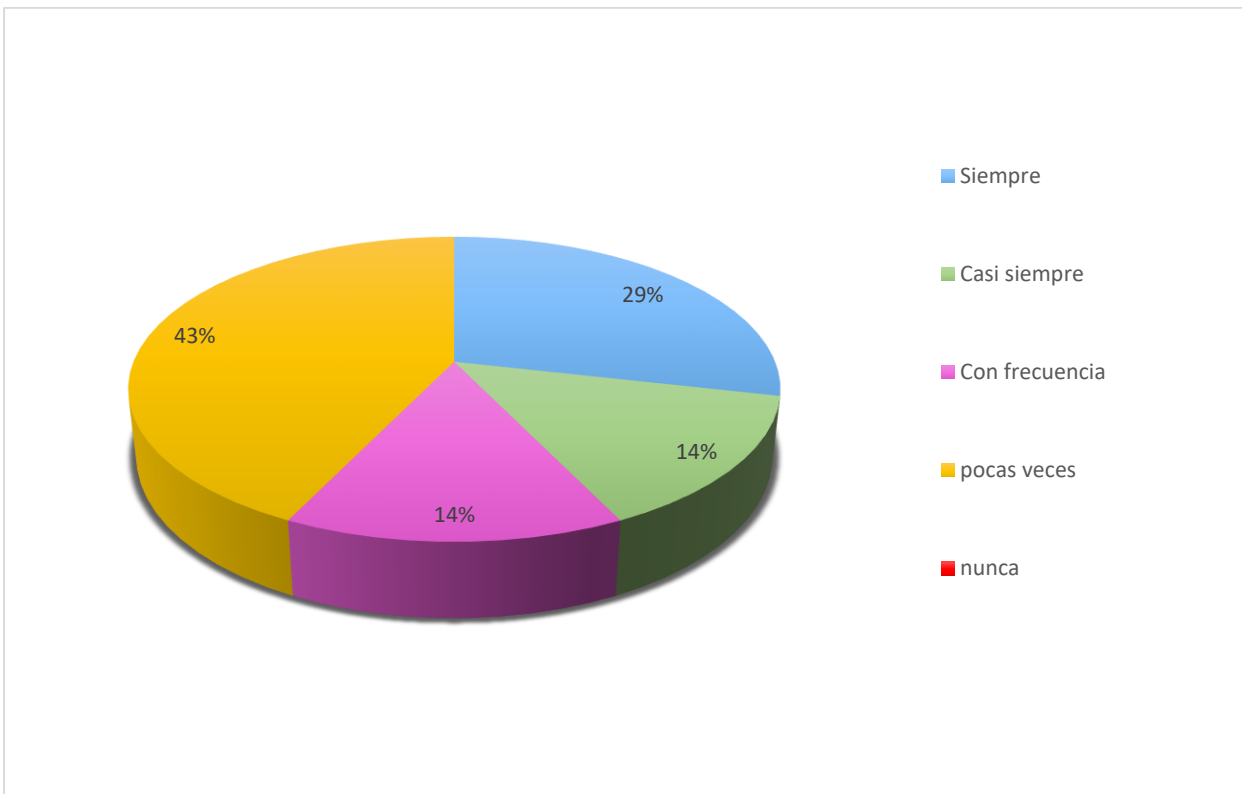
En esta pregunta se observa que las instalaciones con las que se cuentan dentro de la empresa siempre son buenas, ya que los empleados mencionan que el 33% siempre tienen acceso a los instrumentos necesarios para su buen funcionamiento y en algunas ocasiones si no se cuenta con el material a la mano tratar de no perder el tiempo y manejar la situación con materiales que tengan.

8.- ¿Considera que el recurso más importante dentro de la empresa o negocio es el personal?



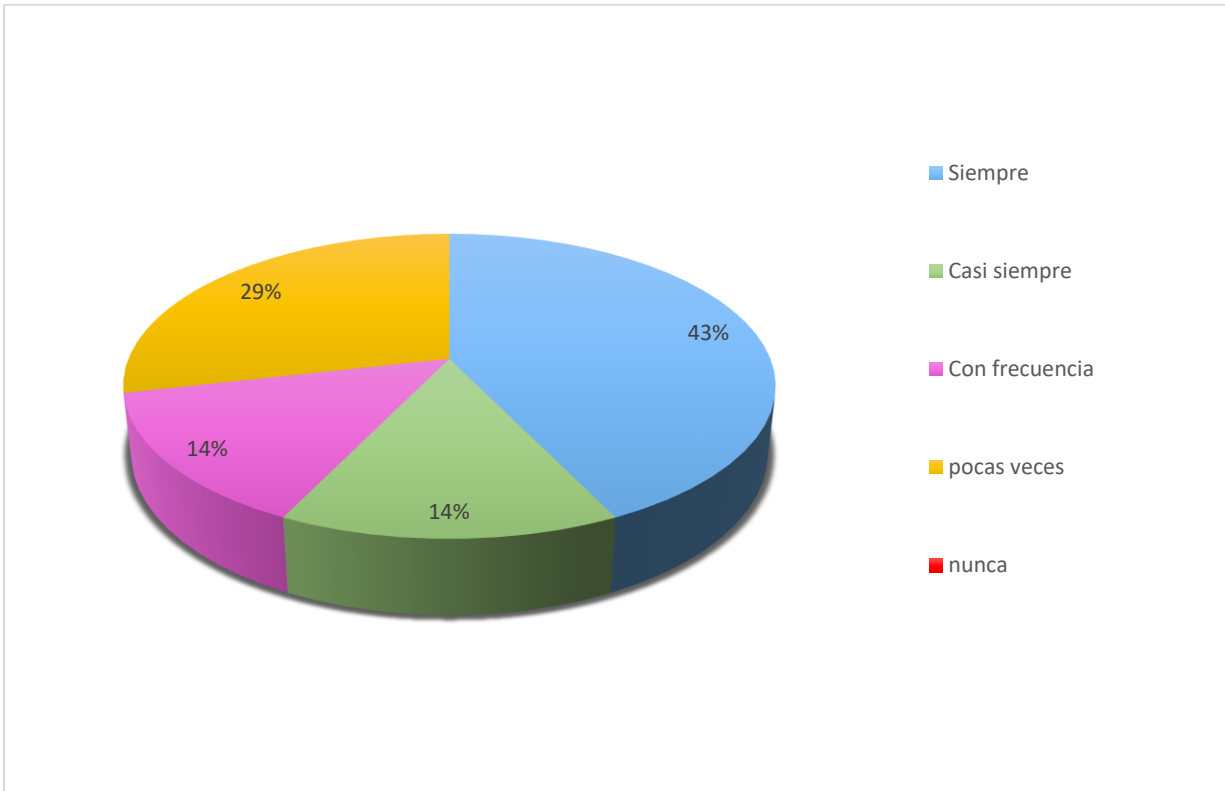
Al observar la gráfica se nota claramente que el 83% de los empleados siempre serán una pieza fundamental para la empresa, ya que de no contar con ellos no funcionaría igual la empresa, por ello son quienes mantienen una buena comunicación con los clientes y eso hace que exista un vínculo para la empresa, sin dejar que es gracias a ellos el retener a los clientes.

9.- ¿Considera que la calidad en los productos es lo más importante para el consumidor final?



Con relación a la pregunta se observa el 43% pocas veces la calidad sobre los productos es lo más importante para el consumidor final, en consecuencia la manera de mantener productos de calidad es teniendo productos de marcas, es por ello que las empresas optan por tener a la mano productos de marca libre, dependiendo la zona, lo más común es que los productos estén al alcancé de los bolsillos de los clientes en Valle de Chalco. Mientras que el 14% consideran que el producto o la marca casi siempre influyen a la hora de la compra.

10.- ¿Realmente considera que el precio de los productos influye para la decisión de compra hacia el consumidor?



Se sabe que el precio adecuado para los consumidores va a influir a la hora de la compra, por esta razón, el 43% consideran que el precio siempre va a modificar la compra de la mercancía, por lo tanto existen distintos productos para todos los clientes, desde marcas reconocidas y por lo tanto más caras, y también compiten las marcas libres o nuevas que son en ocasiones un poco más económicas para que los consumidores tengan opciones de compra y exista competencia en los productos. Mientras que el 14% considera que no importa el precio del producto ya que en ocasiones se consideran la marca tradicional y entre más caro sea el producto la calidad mejor y tendrá más beneficios para el consumidor final.

VIII. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.

De acuerdo con el análisis y discusión de los resultados en los cuestionarios aplicados donde se midieron las variables en estudio se concluye que en la actualidad existen Empresas Comerciales en Valle de Chalco que no cuentan con un PN, el cuál ayude a la permanencia del negocio. Para que el empresario logre que la empresa sea competitiva debe contar con una planeación antes de su apertura, con sus respectivas modificaciones en el transcurso del tiempo si es necesario.

De acuerdo a la investigación realizada se puede concluir que la Hipótesis de esta Tesis fue aceptada, ya se reflejó que las empresas que cuentan con un PN, sobresalen de las demás, esto debido a que esas empresas cuentan con una excelente planificación lo que conlleva a que los nuevos negocios sin previa planeación tengan cortó tiempo de vida.

Por otra parte, para que el negocio tenga éxito no solo es fijar precios bajos, sino de atender las necesidades de los consumidores, ya que no siempre son los precios quien define el comprar en un establecimiento, es mantener un ambiente de respeto hacia el clientes, un buen trato, que el lugar cuente con las condiciones necesarias para brindar una mejor atención, el contar con productos necesarios y básicos, etc.

Asimismo, la mayoría de las empresas buscan candidatos para el puesto de manera aleatoria donde no conocen sus habilidades, ni experiencias, de acuerdo al organigrama, haciendo que realicen actividades de más de dos personas ahorrándose dinero al no contratar más personal y firman contratos donde se les menciona que son personal multifuncional, o que realice tareas en general, se nota claramente que los trabajadores aceptan trabajar de esa manera a casusa de inestabilidad económica.

Los gerentes o dueño de la empresas comerciales deberían de estar más involucrados con sus propios trabajadores ya que en algunas ocasiones los empleados desconocen el objetivo de la empresa esto quiere decir que no están involucrados y difícilmente se enfoquen en el para mejorar a la empresa.

Finalmente se observó que en muchas empresas contratan a sus empleados con un sueldo bajo, pero brindando las prestaciones de ley, mientras estén dentro de su confort son capaces de mantenerse en el mismo empleo por años, ya que es difícil que puedan contratan a personal que realmente cubra el perfil con bajo salario. Al mismo tiempo que encontrar un trabajo con las prestaciones que ofrece la ley, es un derecho para los trabajadores y es un plus para que las empresas mantengan sus trabajadores por mayor tiempo.

.

SUGERENCIAS

- Contar con un establecimiento lo suficientemente apropiado para la actividad y que sea distribuido en su totalidad en áreas que realmente son utilizables dentro de la empresa.
- Conseguir beneficios extras para los empleados en capacitación constante, para tener una superación personal y económica dentro de la empresa.
- Brindar productos de calidad, variados y que se encuentren al alcance de los bolsillos del consumidor
- Contar con un servicio de manera respetuosa hacia el cliente mantiene una buena perspectiva hacia la empresa, siguiendo pasos como una sonrisa, atención, un saludo etc.
- Capacitar al personal a cargo de cada área con la finalidad de contar con herramientas para la adecuada atención al cliente dentro de la empresa.
- Contar con clientes potenciales y abrirse hacia un mercado más competitivo y enfocarse a nuevos clientes que están en espera para conocer los productos de novedad y tendencia ofertados por la empresa.
- Manejar publicidad física y electrónica que abarque clientes cerca y fuera de la zona y haga que más personas conozcan los productos ofertados.
- Contar con el equipo e infraestructura indispensables para el funcionamiento de la empresa así como la selección del adecuado personal de trabajo.
- Realizar continuamente mejoras en la comercialización, publicidad, y acomodo de los productos al interior de la empresa que se verán reflejado en las ventas.
- Contar con actividades posteriores al cierre de la venta como por ejemplo que hacer en caso de quejas, instalación, mantenimiento y reparación cuando sean necesarias.
- Realizar evaluaciones mediante encuestas a los clientes o contar con un buzón de quejas y sugerencias, con el fin de mejorar el servicio y atención de los mismos, así se conocerá que les gusta y que les desagrada de la empresa.

IX. REFERENCIAS DE CONSULTA.

Álvarez M., (2017) Desarrollo Empresarial Recuperado de
http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/69948/secme-17262_1.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Avilés E., (2019) Diseño y Distribución en planta para la Empresa, Reencavi Compañía Anónima. Recuperado de:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/UPS-CT008668>

Bergdahl M., (2013) Estrategias de Productos, Promoción y Mercado. Recuperado de:
https://michaelbergdahl.net/pdf/Peru_Retail_2013.pdf

Betancourt, J., (2016) Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma El Modelo del Negocio: Navegando hacia el Éxito Recuperado de
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2016c/220/1o.htm>

Bóveda J., (2015) Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio Recuperado de
https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gkeatt/info_11_03.pdf

Bravo J., (2015) El plan de negocios Guías de Gestión para una Empresa Editorial Díaz de Santos S., Madrid.

Campos E., (2012) Corrientes de la administración Recuperado de:
<http://www.aliatuniversidades.com.mx/rtm/index.php/producto/corrientes-de-la-administracion/>.

Carcanholo R., (2016) Mercancía y Valor-Trabajo: Guía de Lectura de Marx
Recuperado de https://lahaine.org/amauta/b2-img/carcanoholo_merc.pdf.

Clímaco J. (2012). Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad. *Humanidades*, 12(3), 464-486. Recuperado en 17 de agosto de 2022, de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S172781202012000300008&lng=es&tlng=es.

Climent S., & Pavía J., (2015). BANKIA: ¿Para qué sirven los estados contables y los órganos de control? *Estudios de Economía Aplicada*, [fecha de Consulta 30 de Agosto de 2021]. ISSN: 1133-3197. Disponible en:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30133775012>.

Coca-Cola Journey (Julio, 2018) *The Coca-Cola Company* Descubre las categorías de productos que integran nuestro portafolio. Recuperado de
<https://www.coca-colamexico.com.mx/historias/descubre-las-11-categorias-de-productos-que-integran-nuestro-portafolio>.

Contreras B., López M., Díaz F. & Zea E., (octubre 2017) Fomentar la Implementación de Planes de Negocio como Alternativa de Desarrollo en las Microempresas. Recuperado de:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2017/economia-retos/3-fomentar-la-implementacion-de-planes.pdf>.

Delfín F. & Acosta M. (2016) Importancia y análisis del desarrollo empresarial. Instituto de la Contaduría Pública Universidad Veracruzana. Recuperado de DOI: <http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>.

Espinoza R., (2015). Guía práctica para desarrollar modelos presupuestarios en las pymes mexicanas de tipo industrial como herramienta de apoyo en la toma de decisiones Universidad de Guanajuato Recuperado de:
<file:///F:/servicio%20social/libros%20electronicos%20%20y%20tesistas/Biblioteca%20Virtual%20guia%20para%20modelos%20presupuestarios%20en%20pymes.pdf>.

Enríquez R., (2015). Administración de Recursos Materiales, Enfoque Introducido. Instituto Nacional de Administración Pública A.C. Del Cuajimalpa, D.F.

Flores S., (2015) Maestría en Gerencia Empresarial. Proceso Administrativo Y Gestion Empresarial Matagalpa.

Fuente M. & Muñoz C., (2003). Ventaja competitiva: ¿actividades o recursos? *Panorama Socioeconómico*, (26),0.[fecha de Consulta 23 de Julio de 2021]. Disponible en:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39902603>.

Gamito C., González E., Martínez J., (2016). Plan De Negocio Mba. Recuperado de:
http://api.eoi.es/api_v1_dep.php/fedora/eoi.56042/componente56040.pdf.

Garza J., (2008) Administración Contemporánea. Delegación Tlalpan México DF. Editorial Mc-Graw Hill Segunda Edición.

Instituto nacional del Emprendedor (INADEM) (2019) Recuperado de:
<https://www.inadem.gob.mx/institucional/>.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2019).Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa. Recuperado de:
https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/doc/evn_ent_fed.pdf.

Halsey R., Wild J. & Subramanyam R. (2016) Análisis de Estados Financieros. Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. Novena edición.

Higgins R., (2015) Crear un Plan de Negocios Santiago de Chile Editorial Impact Media Comercial S.A.

Jaques L., Cisneros L. y Mejía J., (2011) Administración de Pymes Emprender, dirigir y desarrollar empresas. México DF. Ed. Person.

Koontz, H., Weihrich, H. & Cannie M., (2008). Administración una perspectiva global y empresarial, México. Editorial McGraw Hill.

López N. (2006). Un enfoque Pluriparadigmatico para la Competitividad inspirada en la innovación de las Pymes en la postmodernidad (Doctorado en Ciencias Administrativas, Universidad Nacional Experimental Simon Rodríguez).

Luna, G A., (2014). Proceso administrativo. Recuperado de:
https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=b8_hBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=proceso+administrativo+empresa+comercial&ots=55cNmhnCpb&sig=9AGuGSviE1GWf2hpwU96jdGU7E#v=onepage&q=proceso20administrativo20empresa20comercial.

Marín D., Cano C., Zevallos M. & Mora R (2009). Determinantes del Análisis y Diseño Facultad de Ciencias Económico Administrativas Programa Administración de Empresas Recuperado de:
<file:///C:/Users/carmen/AppData/Local/Temp/7zO6722.tmp/840.pdf>.

Martínez A., (2014). Administración y Organizaciones. Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo, 16,12-05. doi:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=165013663004>.

Mendoza J., (2016) Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas. Finanzas I Estados Financieros. Recuperado de:
<https://www.fcca.umich.mx>. Academia de Finanzas.

Mier A., (2016) Plan de Negocio. Los 5 pasos que debes seguir para tener un negocio eficaz. Recuperado de:
<https://www.youtube.com/watch?v=BO6REdpE9Kc>.

Montero E., (2011) Evolución Del Pensamiento Administrativo/Historia de las Empresas. Diplomado Superior En Gerencia De Marketing Universidad Técnica Del Norte. Facae. Ibarra. Recuperado de:
<http://edgarmonteros.blogspot.com/>.

Moreno M., (noviembre, 2008) 7 pasos para hacer tu plan de negocios de *Expansión*. Recuperado de <https://expansion.mx/emprendedores/2008/11/07/7-pasos-para-hacer-tu-plan-de-negocios>.

Munch, G., (2012). Fundamentos de Administración. México. Editorial Trillas.

Nacional Financiera (NAFIN)-Banca de Desarrollo (2019). Como Iniciar un Negocio. Recuperado de:
https://www.nafin.com/portalnfn/content/desarrollo-empresarial-y-asistencia-tecnica/herramientas-de-negocio/fundamentos_negocio.html.

Nacional Financiera (NAFIN)-Banca de Desarrollo (2019). Recursos Humanos-El personal adecuado es esencial en el avance de tu empresa. Recuperado de:
https://www.nafin.com/portalnfn/files/secciones/capacitacion_asistencia/pdf/Fundamentos20de20negocio/Recursos20Humanos/recursos_humanos2_1.pdf

Naveros A. & Cabrerizo M., (2014) Plan de Negocio, España Ed. Vertice.

Nuño L., (2014) Administración de pequeñas empresas. México. Editorial Red Tercer Milenio.

Ortega A., (2002) Introducción a las Finanzas. México DF, Editorial McGraw-Hill primera edición.

Ortega A., (2008) Planeación Financiera Estratégica. México, Editorial McGraw-Hill Interamericana primera edición.

Osorio I., (2014) El Proceso Administrativo y sus Efectos en los Establecimientos Privados en la Ciudad de Quetzaltenango. (Tesis, Universidad Rafael Landívar. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales). Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/01/01/Osorio-Imelda.pdf>.

Pacheco C. y Pérez G., (2014) El Proyecto de Inversión como estrategia gerencial Editorial Instituto mexicano de contadores Públicos 4ta edición.

Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE). (2018) Recuperado de: <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/compe.asp>.

Santesmases M., Merino M., Sánchez J. & Pintado T. (2009). Fundamentos de Marketing. Luca de Tena, Madrid Editorial. PIRAMIDE.

Santos T., (noviembre, 2008) Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: *etapas en su estudio en Contribuciones a la Economía*, Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2008b/>

Sistema de Administración Tributaria. SAT., (2021).Plataforma Digital. Regímenes Fiscales. Recuperado de:

<https://www.sat.gob.mx/consulta/09788/emprendedor-conoce-los-regimenes-fiscales#>

Sistema de Administración Tributaria. SAT., (2022). Régimen Simplificado de Confianza. Recuperado de:
<http://omawww.sat.gob.mx/RegimenSimplificadodeConfianza/Paginas/index.html>.

Secretaria de Economía (diciembre, 2019). Instituto nacional del Emprendedor. Recuperado de:
<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=10&g=4&sg=28>

Stella, R., (2014). Planeación Estratégica Logística para un Holding Empresarial. México. Editorial Person.

Smetoolkit revista (julio, 2017) Instituto PYME para la Planeación de Proyectos
<http://cca.org.mx/ps/lideres/toolkitobjetos/SME-PlaneacionProyectos/>

Thompson I., (agosto 2017). Tipos de Clientes Revista *Promonegocios* Recuperado de:
<https://www.promonegocios.net/clientes/captacion-nuevos-clientes.html>.

Valdivia C., & Méndez O., (diciembre, 2011). Importancia de un Plan de Negocio en *Contribuciones a la Economía*. Recuperado de
<http://www.eumed.net/ce/2011b/>

Villacrés C. & Freire F., (mayo, 2018) Plan de negocios para incrementar la participación de mercado, Revista *Caribeña de Ciencias Sociales* Recuperado de
<http://www.eumed.net/rev/caribe/2018/05/plan-negocios-ecuador.html>.

Zorita, E., (2015). Plan de Negocio. España. Pozuelo de Alarcón, Madrid. Editorial ESIC.