



Mi Universidad

Libro

Formulación de proyectos

Maestría en Administración en Sistemas de Salud

3° cuatrimestre

Gerardo Garduño Ortega

Septiembre – Diciembre 2021

Marco Estratégico de Referencia

Antecedentes históricos

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

Misión

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Visión

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

Eslogan

“Mi Universidad”

ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

Formulación de proyectos

Objetivo de la materia: Comprender los conceptos, contenidos, procedimientos y técnicas de la formulación y evaluación de los proyectos de inversión en salud para aplicarlos aun caso práctico.

UNIDAD II ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

2.1. La organización

2.2. Teoría de la organización

2.3. Estudio de la organización

2.4. Estructura de legal

2.5. Estructura administrativa

UNIDAD III MARCO FINANCIERO

3.1 Marco financiero

3.2 Flujos de beneficios netos del proyecto

3.3 Las inversiones del proyecto

3.4 Presupuestos de ingresos y egresos

3.5 Financiamiento

UNIDAD II ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

2.1. La organización

Antes de poder dar inicio sobre el tema central de esta materia; es decir, las organizaciones; debemos adentrarnos de manera subjetiva sobre la filosofía de las mismas.

El comprender este y otros fenómenos en un nivel académico como lo es el doctorado, nos obliga a centrar nuestras miradas sobre la metodología de la investigación aplicada.

Es pues imperante, que los conceptos que se presentan a continuación, sean identificados con bases metodológicas científicas y criterios de lógica.

El término sociedad, es algo que ha estado ligado al humano desde tiempos inmemorables. Desde la aparición de las primeras civilizaciones en las regiones babilónicas – Sumeria, Acadia y Babilonia- hasta nuestros días, la sociedad es algo que rige el día a día.

Vivir en sociedad no es más que generar la convivencia eficiente de todos los miembros del grupo a bien de coordinar esfuerzos destinados hacia el aseguramiento de la existencia del mismo.

Es pues de suma importancia el poder generar un análisis coordinado, sobre qué es lo que caracteriza a una sociedad eficiente. Puesto que esto significa comprender en la totalidad el funcionamiento de las sociedades cuyo papel de organización genera una sinergia y cohesión.

Si se aplica una perspectiva mayéutica, se lograrán establecer los parámetros precisos sobre el tema tratado. Es pues cuestión de semántizar los cuestionamientos para este fin ¿Qué es una sociedad? ¿Cuáles son las características de las sociedades? ¿Existe una estrecha relación entre las sociedades y la evolución de los medios de subsistencia (producción? ¿Por qué desaparecen las sociedades?

El simple hecho de generar las respuestas a estas preguntas, logrará acercarnos a la realidad actual y sobrellevar la futura.

Por otro lado, el analizar los fenómenos sociológicos desde un punto de vista epistemológico, creará que las conclusiones obtenidas a través de los cuestionamientos generen una reflexión orientada a esclarecer la principal necesidad de la sociedad: el subsistir.

Entonces, para establecer todo esto, es necesario primero, abordar a la sociedad desde sus orígenes, para poder dar paso posteriormente, a la sociología (rama de la filosofía que se encarga de estudiar los fenómenos colectivos); así como esclarecer qué es la sociedad moderna y cómo, gracias a ella, surgen los modelos organizacionales.

No encuentro un mejor ejemplo que Castells, M (2000), quien en su obra “La sociedad red”, describe estos y muchos otros ejemplos de las sociedades; desde sus inicios, hasta sus periodos evolutivos.

Retomando los argumentos anteriores, damos paso al estudio de la fenomenología social.

Sociedad

¿Qué comprende a una sociedad? Esta pregunta se acerca hacia el poder definir las características principales de lo que es, en un sentido literal, este término.

Éste se utiliza de manera indiscriminada para definir a organizaciones, agrupaciones, e incluso en la informalidad.

Entonces, el generar una definición, nos acerca en primera instancia a conocer qué características tiene la sociedad.

Acorde a la antropología, se puede denotar que el humano, ha contado siempre con la necesidad de permanecer en grupos que puedan repartir deberes a bien de coordinar esfuerzos y así, asegurar la continuidad de la especie.

Esta continuidad solo es posible si los miembros de los grupos en cuestión, logran establecer vínculos fiables y que sean provechosos para toda una comuna.

Entonces, se puede identificar que una de las principales características de una sociedad, es la subsistencia de la misma.

En tratados recientes donde a través de metodología aplicada, se llegan a las conclusiones de que gran parte de la evolución humana fue lograda gracias al sedentarismo, mismo que trajo consigo la necesidad de crear nuevas formas de producir y; por lo tanto, de generar tecnologías.

La perspectiva teórica que sustenta este planteamiento postula que las sociedades están organizadas en torno a proceso humanos estructurados por relaciones de

producción, experiencia y poder determinadas históricamente. La producción es la acción de la humanidad sobre la materia (naturaleza) para apropiársela y transformarla en su beneficio mediante la obtención de un producto, el consumo (desigual) de parte de él y la acumulación del excedente para la inversión, según una variedad de metas determinadas por la sociedad. (Castells, 2000: 39):

Es por lo anterior, que se puede dirigir el estudio de este fenómeno hacia la producción, puesto que esta es la determinante en la estructura social –de cualquier índole-.

Si bien, la producción no determina en la totalidad a una sociedad, sí funge como eje rector sobre su significado; puesto que la existencia de la misma, es vulnerada por la existencia o no, de este proceso.

La producción se organiza en relaciones de clase que definen el proceso mediante el cual algunos sujetos humanos, de acuerdo con su posición en el proceso de producción, deciden el reparto y el uso del producto en lo referente al consumo y la inversión. (Castells, 2000: 40)

Analizando lo que precede, se entiende otro elemento de la sociedad: la posición social.

Si se enfoca el papel de la posición social sobre un estudio longitudinal que permita establecer parámetros de actuación, nos podremos dar cuenta que, la lucha constante de clases ha corrompido sociedades enteras.

Un ejemplo práctico se señala a finales del año de 1780, donde la lucha de clases oprimidas por posiciones sociales más altas, generó un descontento tal, que culminó en uno de los eventos cuyos efectos se sienten aún en el presente: La revolución francesa.

Para Castells (2000: 41) “El poder es la relación entre los sujetos humanos que, sobre la base de la producción y la experiencia, impone el deseo de algunos sujetos sobre los otros mediante el uso potencial o real de la violencia, física o simbólica.”

Así es como se pueden establecer las primeras relaciones entre la posición social, el poder y los medios de producción, que dan como resultado los bienes de consumo.

Entonces, una vez que se han identificado los elementos que surgen dentro de una sociedad; es decir, organización, humanos, bienes, producción, clases sociales, etc. Es turno de definir al tema central del presente tratado: la sociedad.

Para Durkheim, la sociedad es “estados y procesos de interacción social entre unidades actuantes”. (Boris, 2016: 109).

Para Comte, el término hace referencia a “un organismo vivo con partes independientes pero coordinadas entre sí”. (Boris, 2016: 125)

Entonces, se puede determinar que la sociedad, es un grupo de personas que coordinan esfuerzos a bien de generar los medios de producción cuya finalidad es generar bienes de consumo para la subsistencia del sistema.

Una vez que se han identificado los principales parámetros que organizan a una sociedad, cuya principal representación es la individualidad y el ser; toca el turno de establecer las bases de las organizaciones –tema central de esta cátedra-.

Existen diferentes puntos de vista sobre lo que puede llegar a ser una organización. Desde las ciencias administrativas hasta las de la salud, se subyugan definiciones y conceptos sobre este tema.

Incluso, existen diferentes postulados por teóricos cuya finalidad es la de generar discursos ilustrativos en cuanto a las características de estas.

Sin embargo, la rama de estudio por la cual optemos identificar a una organización nos dará elementos diferenciados entre sí, propios de cada asignatura y que, se acercan a las bases de escolaridad de cada autor.

Así, si se habla desde una perspectiva positivista; las organizaciones son sistemas que pretenden establecer un sistema interdependiente que genera el aprovechamiento y la evolución del propio sistema a favor de un cambio siempre en pro del grupo. (Definición propia)

Si por otro lado, se opta por generar una definición desde los teóricos administrativos, se identificará que una organización es un conjunto de personas que coordinan procesos para el aprovechamiento de recurso y generar con ello su plusvalía. (Definición propia)

Por otro lado, en un sentido más filosófico, la organización emana de la necesidad constante de controlar las cosas. Esa necesidad natural del humano de conocer el fundamentalismo de todo y su curiosidad infinita por el entorno que le rodea.

Sea cual sea el caso de estudio, podemos identificar a las organizaciones como un conglomerado de procesos coordinados de un grupo social –sociedad-.

Ese conglomerado hace eco en cada parte del sistema social. Pues la organización es necesaria a través de la división de actividades que, en cadena; logran el objetivo central del grupo: la subsistencia.

Esta subsistencia no solo es natural. Si no que también atemporal y mejor dicha.. una subsistencia conjunta.

Definición

Para Eggers (2012: 10) “No hay una organización igual a otra. Cada una de ellas tiene características, cultura, metodologías, fines, estructuras diferentes. Sin embargo, se puede decir que todas comparten algunos elementos que son propios de las organizaciones: los recursos con que cuentan.”

Es cierto que no existen organizaciones iguales. Todas, por muy semejantes que parezcan en número, género, causas, etc. Cuentan con sutiles diferencias entre sí. Lo que sí es posible de semantizar, es el hecho de contar con los elementos de trabajo necesarios a los que Eggers y muchos más autores denominan “recursos”.

Teniendo como referencia lo anterior, encuentro vital mencionar que esos recursos – limitados- son los elementos esenciales de toda organización antes de ser definida.

Entonces, podemos identificar 5 recursos básicos de toda organización: Materiales, tecnológicos, económicos, humanos y cronológicos.

La sociedad moderna está conformada por organizaciones de las cuales tienen sistemas muy complejos y diferentes. Ejemplos: industrias, empresas comerciales y de servicios, organizaciones militares y gubernamentales, instituciones públicas y privadas, iglesias, entre otros. Éstos reflejan diversas actividades susceptibles de realizar y varios niveles: personajes, pequeños grupos, intergrupos, normas, valores, actitudes. Éstos existen bajo un patrón muy complejo y multidimensional. La complejidad permite comprender los fenómenos organizacionales que dificulta las actividades. A medida que las organizaciones crecen y prosperan, aumenta el persona, esto conlleva a un enfrentamiento entre los miembros y los objetivos, por lo tanto el crecimiento conduce hacia la complejidad. (Carrasco, 2009: 10)

La complejidad de las organizaciones no es aislada. El propio humano emana complejidad en torno a su ser y su totalidad, además de la congruencia con su entorno.

Pero, sí es posible identificar algunos factores del porqué las organizaciones son complejas y qué características dignas de ser estudiadas pueden hacer que esta complejidad sea aprovechada de manera que, en lugar de ser un lastre; generen ventajas a la postre.

A continuación se describen dichas variables acorde a lo que establece Carrasco.

Complejidad: Existen organizaciones altas y bajas. Las grandes organizaciones tienen un gran número de niveles intermedios que coordinan e integran las labores de las personas a través de la interacción indirecta. Las empresas pequeñas las actividades las realizan interactuando directamente con las personas.

Anonimato: Le da importancia al trabajo u operación que se realice, sin tomar en cuenta quién lo ejecuta.

Rutina estandarizada: Son procesos y canales de comunicación que existe en un ambiente despersonalizado o impersonal, las grandes organizaciones tienden a formar subcolectividades o grupos informales, manteniendo una acción personalizada dentro de ellas.

Estructura especializada no oficiales: Configuran una organización informal cuyo poder, en algunos casos, son más eficaz que las estructuras formales.

Tendencia a la especialización y a la proliferación de funciones: Pretende distanciar la autoridad formal de las de idoneidad profesional o técnicas, las cuales necesitan un modelo extraformal de interdependencia.

6.Tamaño: Va depender del número de participantes y dependencias.

Según el enfoque de Katz y Kahn:

La importación-transformación-exportación de energía: x Las organizaciones obtienen insumos del ambiente, necesita refuerzos energéticos de otras instituciones y de otras

personas, ninguna son auto sostenidas ni autosuficientes. El ciclo de importación-procesamiento y exportación constituye la base fundamental en el sistema abierto y la interacción con el ambiente.

Sistemas son ciclos de eventos: Todo intercambio de energía tiene un carácter cíclico.

Entropía negativa: : Es un proceso por el cual las formas organizadas convergen en el agotamiento, desorganización, desintegración y conduce a la muerte.

Equilibrio Se observa en el proceso homeostático, lo cual regula la temperatura corporal. Sobre la base de (Kurt Lewin), manifiesta que los sistemas responden a los cambios o se anticipan ante ellos.

Equifinalidad: Indicó (Von Bertalanffy) Tiene condiciones y caminos diferentes, existen varios modos y métodos para alcanzar un objetivo y así conseguir mejores resultados. (Carrasco, 2006: 12)

Finalmente, podemos retomar todos los elementos que han intervenido en las definiciones de los elementos de las organizaciones para establecer la definición correspondiente.

Pero, como comentario final, cabe resaltar que, esta definición dependerá en gran medida del área de estudio.

Del mismo modo que la información anterior, Carrasco presenta algunas caras de las aristas de las organizaciones en función a su definición.

Las Técnicas - Según Tavistock: En la técnica existe una relación con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas, eso se ayuda con la tecnología disponible. Hay un sistema técnico dependiente: depende de los requerimientos típicos de las tareas que la organización ejecuta esto cambia de acuerdo a la empresa; está determinada por la especialización del conocimiento (habilidades para operar determinadas máquinas, equipos, materias primas), en las empresas.

En Enfoque Socio técnico: Concibe a la organización como un lugar donde se combinan la tecnología (trabajo, equipo) y al mismo tiempo con el sistema social (sistema que se enfoca en aquellos que realizan el trabajo). Tanto el sistema técnico como el social están en permanente interacción, la naturaleza del trabajo incide en la organización de las personas. Cualquier sistema de producción necesita tanto una organización tecnología como una de trabajo. (Carrasco, 2006: 13)

Así, podemos generar que las organizaciones, hacen referencia a los sistemas productivos y a su vez a los bienes de producción. Es por lo anterior, que de manera personal, expongo una definición que considero neutral sobre las organizaciones: conjunto de individuos de una determinada sociedad que coordinan sus esfuerzos para optimizar el uso de recursos con los que cuentan y generar una finalidad de aprovechamiento de los mismos.

2.2. Teoría de la organización

Durante buena parte de los estudios de las organizaciones, desde el punto de vista constitutivo; se han postulado diferentes teorías que tratan de explicar desde diferentes puntos de vista, el funcionamiento de las organizaciones.

Es correcto asegurar, que dichas teorías se ven influenciadas sobre la composición de sus autores, la hermenéutica que pueda ser aplicada; hasta el contexto en el cual fueron escritas.

Por lo anterior, es necesario precisar que estas –las teorías- no corresponden a la totalidad de la fenomenología tratada y buscan únicamente generar una base centrada en el estudio de este ente social.

Así, se siguen generando teorías que apuntan a estudiar a las organizaciones cuya reflexión genera la necesidad de profundizar en su estudio.

La burocracia

La “escuela” burocrática ha sido uno de las teorías que ha servido de base para su aplicación y estudio en organizaciones.

La Teoría de la Burocracia se desarrolló durante las primeras décadas del siglo XX, debido a la fragilidad de las teorías ya existentes hasta el momento. Por un lado, la Escuela de las Relaciones Humanas parecía un tanto irreal, mientras que la, Escuela Clásica era muy mecanicista. Eran muy extremas entre sí, pero seguían siendo miradas parciales e incompletas de la organización. La Teoría de la Burocracia, cuyo ideólogo fue Max Weber, tendía a mostrar una visión global de la empresa. Ninguna de las

escuelas anteriores (Relaciones Humanas o Clásica) mostró la capacidad para abarcar todas las tareas que implicaban las organizaciones del momento, con A su complejidad y tamaño.

El modelo Weberiano trata de hallar un estado ideal en las organizaciones, tanto para aquellas que buscan utilidades como para las que no. Este estado ideal tiene como objetivo la eficiencia, respecto de la cual Weber cree que traerá aparejada la disminución del conflicto y la armonía para los grupos sociales.

La propuesta de Weber basa sus fundamentos en la estructura. Cada puesto tiene su lugar en ella, y las personas solo ocupan estos lugares. Las personas no son consideradas como tales, sino como quienes desempeñan las funciones de un determinado cargo.

La autoridad, está determinada por la estructura, y no por las personas. Está dada por el cargo o puesto de una persona, y no por sus aptitudes. Para Weber, la autoridad no es solo la aptitud de hacer cumplir las órdenes, sino también la influencia que tengan sobre los subordinados para que ellos la acepten. Este modelo es rígido. Todo el funcionamiento de la organización está predeterminado y documentado. Para Weber todas las conductas de los individuos se pueden predecir, por lo que establece pautas de comportamiento. Solo se establecen relaciones en el marco de la autoridad determinada por la estructura y las reglas que norman la organización. No existen las relaciones informales. La organización debe tener normas y reglamentos preestablecidos que definirán el comportamiento de cada uno de los que forman parte de la organización. Para que esto se dé tienen que estar previstas todas las situaciones posibles que puedan ocurrir, para que el individuo pueda actuar en consecuencia. Estas normas son racionales, ya que fueron definidas en función del objetivo principal de la organización. Hoy en día, la palabra burocracia tiene relacionados muchos conceptos, como rigidez, papelerío, ineficiencia, lentitud, etc. Según el concepto popular, la burocracia se manifiesta cuando en una organización el papeleo crece continuamente. Esto es muy diferente a lo que había pensado Weber en su modelo ideal. Para él, la burocracia era la organización eficiente por excelencia.

(F. Eggers, 2012: 39-40)

Taylor y Fayol

Frederick Taylor (1856-1915), en su libro de Principios de la administración científica enuncia: “El principal propósito de la administración debiera consistir en asegurar el máximo de prosperidad al empleador, unido al máximo de prosperidad para cada empleado”. Taylor realiza sus estudios y focaliza sus ideas exclusivamente en el campo industrial fabril. Dentro de este contexto, este autor considera que deben desarrollarse modelos sistemáticos de administración que combatan las pérdidas generadas por la ineficiencia del trabajo. Taylor, además, toma en sus consideraciones la particular idea que el obrero es holgazán por naturaleza. Al respecto, enuncia: “Esta holgazanería o simulación del trabajo proviene de dos causas.

Primero: del instinto y la tendencia natural de los hombres a despreocuparse y buscar la comodidad. Segundo: de sus relaciones con otros obreros... Cuando un hombre enérgico por naturaleza trabaja durante varios días al lado de un perezoso, la lógica del razonamiento es incontrovertible. ¿Por qué debo trabajar fuerte si ese obrero perezoso recibe el mismo salario que yo y hace solo la mitad de mi trabajo?” Siguiendo con las ideas de Taylor, este considera que el hombre cuenta únicamente con motivaciones económicas y que para lograr su aprovechamiento al máximo debe dársele incentivos económicos. Es así que propone un sistema de pagos en relación directa con la producción y rendimiento del obrero. El autor propone entonces la realización de un estudio profundo y científico de las condiciones y características de cada puesto de trabajo. Se debe estudiar cada proceso, cronometrando las operaciones y cada uno de los movimientos. De este análisis, se debe llegar a la selección del mejor procedimiento y las mejores herramientas para llevar a cabo una tarea. Se calcula cuánto se puede producir en condiciones normales, pero sin esfuerzos inútiles, con los mejores métodos y con las herramientas adecuadas. El estudio de tiempos y movimientos así constituido proporcionaba la posibilidad de planear hasta en sus menores detalles el trabajo de cada operario. Se hacía un procedimiento que detallaba meticulosamente cada uno de los pasos a seguir,

estableciendo así una rutina permanente de movimientos. Una vez que se determina cuál es el procedimiento y cuál la herramienta óptima a utilizar, se debe instruir, enseñar y formar al obrero. Ya realizado el cálculo de la producción de cada puesto de trabajo, se obtiene un estándar de producción que permite la planificación total de la fábrica y de las unidades a producir.

Según Taylor, en la fábrica debe haber una supervisión de tipo funcional, de capataces que estén capacitados en las tareas que realizan los obreros. Así como la actividad del obrero se segmenta en diferentes etapas de trabajo, habrá un especialista en cada etapa que controlará a los obreros. Los trabajadores en la fábrica recibirán órdenes de diferentes capataces, pero cada uno será un experto en su tema y podrá hacer más eficiente el proceso de trabajo.

(F. Eggers, 2012: 34-35)

Fayol

Mientras que la administración científica se desarrolló casi exclusivamente en el área fabril, la escuela de la administración industrial y general dirige su acción al plano de toda la empresa, con énfasis en la dirección y administración. Se piensa desde la cúspide de la estructura, en una coordinación de todas las áreas. El máximo exponente de esta escuela es Henry Fayol (1841-1925), quien fundamenta todos sus desarrollos sobre bases autoritarias. Para Fayol, el individuo es una constante: se le indica qué debe hacer, y lo hace.

De ello se desprende la concepción mecanicista, a partir de la cual se considera a los individuos como algo no pensante, totalmente sumiso, casi como un autómatas o una máquina. Por ejemplo, supongamos el caso de una empresa de transporte público, en la que se le especifica a los choferes de ómnibus la ruta que deben seguir, cuánto deben cobrar y todas las paradas en las que deben detenerse para permitir el ascenso y descenso de nuevos pasajeros. Fayol jamás consideró la posibilidad de que uno de estos choferes decida no permitir el ascenso de nuevos pasajeros, por concluir que el ómnibus ya había completado su capacidad. Fayol imaginó a las personas como

individuos que seguirán las reglas bajo toda circunstancia. Este autor considera a la administración como el arte de gobernar. Para poder hacerlo, considera necesarios los siguientes elementos:

Prever: planear las actividades de la empresa a futuro. **Organizar:** darle estructura a la organización. **Brindarle los recursos** requeridos para la operación de la empresa. **Dirigir:** Fayol lo utiliza como sinónimo de mando, es decir, conducir al personal y a la organización. **Coordinar:** una vez que las tareas se desarrollan, es necesaria la compatibilización de éstas, para que se puedan desarrollar de forma armoniosa las actitudes y metas de los miembros. **Controlar:** esta actividad implica la verificación de que las actividades se desarrollen como están previstas.

Además, Fayol desarrolla algunos conceptos interesantes sobre la administración:

Organización formal: la empresa sería un conjunto de relaciones preestablecidas, con roles y funciones prescriptas. Las personas ocuparían un lugar en la jerarquía de la empresa. Las relaciones entre las personas serían estrictamente funcionales y de jerarquía. **Autoridad y disciplina:** Fayol define a la autoridad como “el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer”. La disciplina es la obediencia a todas las convenciones y reglamentos que la empresa establece y que todos sus miembros deben respetar y obedecer. **Unidad de mando:** en este punto Fayol es categórico. Para él, cada persona, en la ejecución de sus funciones solo debe recibir órdenes de un jefe. Cuando una persona recibe órdenes de más de una persona genera problemas y confusiones, al punto tal que la autoridad pueda quedar comprometida y el orden alterado. **Jerarquía:** es la pirámide constituida por los jefes, desde la autoridad superior a la base, es decir, los agentes de menos nivel. **Estabilidad del personal:** si el empleado es desplazado apenas aprende su tarea, nunca podrá rendir de manera correcta. Fayol cree que es necesario que todos los trabajadores, de cualquier jerarquía, puedan contar con estabilidad, y hace particular énfasis en los jefes, para quienes la capacitación es especialmente larga. Este autor realizó además un análisis de los puestos de las organizaciones, y las necesidades para poder cubrirlos. Distinguió la capacidad física, intelectual, cultural y la experiencia que se necesita en

cada puesto. Fayol creía que para aquellos roles que corresponden a los niveles inferiores dentro de la jerarquía, las capacidades deben ser más específicas, como por ejemplo, trabajo de ventas, de producción, etc. A medida que se va subiendo en la jerarquía es necesario contar con capacidades administrativas o directivas.

(F. Eggers, 2012: 36-37)

2.3. Estudio de la organización

No hay acuerdo entre los distintos autores respecto del concepto de calidad. El problema es que la noción de calidad se basa en un concepto fundamentado en la comparación de dos o más productos diferentes, y la apreciación de cuál ellos es el mejor. Hace muchos años se creía que aumentar la calidad de los productos significaba aumentar los costos de producción. La calidad en la organización implica hacer las cosas bien en todas las áreas. Los principales aportes para esta corriente surgieron en Japón, con motivo de la reconstrucción del país luego de la Segunda Guerra Mundial. La industria japonesa estaba totalmente destruida y había que reconstruirla desde el principio. Uno de los principales contribuyentes a la corriente de calidad en la administración fue Edwards Deming (1900-1993).

Este estadounidense visitó Japón en 1950, donde dictó una serie de conferencias referidas a la calidad. Deming hacía foco en el control estadístico de los procesos. Esto consistía en la medición de cada uno de los procesos y su control de forma tal de mejorarlos y evitar futuras fallas o equivocaciones.

Otro de los principales exponentes es Kaoru Ishikawa (1915-1989). Ishikawa implementó sistemas de calidad dentro de las organizaciones. En este sistema participan todos los niveles de la empresa, empezando desde la gerencia. Este sistema de calidad debía imponerse en todos los procesos de la organización. Propuso los círculos de calidad, en los que se reúnen grupos de trabajo a discutir y compartir

experiencias y encontrar la forma de mejorar la calidad y resolver problemas en la producción. La clave es que los gerentes entiendan que las sugerencias de los operarios son valiosas y deberían ser tenidas en cuenta. En 1943 desarrolló el diagrama Causa-Efecto (o “Diagrama Ishikawa” o “Diagrama de pescado”) que se utilizó para encontrar y documentar las causas de la variación en la calidad de la producción.

El diagrama consiste en una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, que representa el problema a analizar. A partir de allí se analizan las diferentes causas o ámbitos que afectan al problema. A su vez, cada una de estas causas se ve afectada por causas secundarias. Este diagrama permite entender la raíz del problema. Es importante que diferentes grupos dentro de la organización participen de su diagramación, ya que facilita el arribo a un resultado esperado. Ishikawa centra sus teorías en la base que para conseguir la Calidad Total no alcanza con solucionar aquellos síntomas que señalan un problema, sino que hay que ir a la raíz de los problemas. Además, este pensador japonés cree que el negocio es la entrada y salida de calidad. La calidad es lo primero, y es el factor que va a generar las ganancias a largo plazo. Muchas organizaciones mejoraron sus procesos por medio del benchmarking. Este concepto se refiere a la comparación sistemática de cada uno de los procesos de una organización con otras empresas competidoras. La idea es encontrar las mejores prácticas de forma tal de aplicarlas y poder realizar los procesos con la mejor calidad y al menor costo. (F. Eggers, 2012: 47-48)

2.4. Estructura de legal

Una empresa se puede crear y organizar cuando se tenga plenamente definido el plan de negocio, por cuanto en él se prevé el estudio del mercado, los productos y/o servicios a ser ofrecidos, los proveedores, su tamaño y localización, la ingeniería del proyecto, su estructura organizacional y las variables financieras, económicas y políticas que pueden afectar al proyecto.

En el proceso de creación, es preciso tener claro el tipo de estructura empresarial que más se ajuste al plan de negocio que se quiere llevar a la práctica. Para realizarlo, es importante definir si quiere efectuarlo como persona natural o como persona jurídicamente constituida, ya sea como empresa comercial o como entidad sin ánimo de lucro. De una u otra forma, su gestión se enmarcará dentro del concepto de comerciante, que es la persona que ejerce de manera permanente y no sólo en forma ocasional alguna de las actividades consideradas por la ley como mercantil, ya sea a título personal o por intermedio de alguna persona que lo represente.

Las personas que ejercen esporádicamente actividades de comercio no se pueden considerar como comerciantes, pero se deben regir por las normas comerciales que regulan las actividades que llegaren a desarrollar. Para que las personas naturales puedan ejercer actividades comerciales deben ser mayores de edad, no tener algún impedimento mental y no ser sordomudo, salvo que pueda darse a entender por escrito o si por medio de una sentencia judicial se le prohíba administrar sus propios bienes por el mal manejo que les viene dando a sus intereses económicos.

Una persona natural o jurídicamente constituida, puede considerarse como comerciante si se encuentra inscrita en el registro mercantil, que llevan las cámaras de comercio; si tiene un establecimiento de comercio abierto al público y si anuncia al público por cualquier medio su calidad de comerciante. Sin embargo, no pueden ejercer actos de comercio los funcionarios de entidades oficiales y semioficiales respecto a todas aquellas actividades mercantiles que tengan que ver con sus funciones y las personas que por medio de una sentencia judicial se les ha prohibido el ejercicio del comercio.

El emprendedor que quiere iniciar una empresa debe tener claro a qué se va a dedicar, para establecer si lo puede hacer solo o si necesita asociarse con otras personas y si en el desarrollo del plan de negocio lo va a hacer en forma de sociedad comercial o como una entidad sin ánimo de lucro.

Generalmente un plan de negocio, desarrollado por un micro o pequeño empresario, se inicia como una persona natural, informalmente constituida y va tomando su perfil empresarial, en la medida que se vaya consolidando aspectos básicos, tales como el mercado

que se va a atender, la forma cómo va a elaborar más técnicamente el producto o como prestar en forma más eficiente el servicio y la estructura empresarial que más se ajuste al mismo. Luego toman la decisión de formalizarse y es en este momento cuando estudian las alternativas más viables para crear su posible empresa, definiéndose por una unipersonal O por una de responsabilidad limitada, o en su defecto, por una encomandita simple. En la medida que va creciendo su compañía, toman la decisión de llevarla a una sociedad anónima o una en comandita por acciones. Si el plan de negocio persigue fines altruistas, puede direccionarse hacia la creación de una Fundación, Corporación o Asociación, instituciones enmarcadas dentro del contexto de Entidades sin Ánimo de Lucro.

Los pasos a seguir en la legalización de una empresa son los siguientes:

- + Confirmación del nombre: Confirmar en la cámara de comercio de la localidad, el nombre o razón social de la empresa a constituir, evitando las homonimias, que es la repetición de un nombre de sociedad ya existente en el mercado, por cuanto es imposible realizar el registro de otro nombre parecido.
- + Reunión de fundación: se formaliza mediante la firma de un acta, donde se hace un recuento breve de la intención de los socios de crear una nueva sociedad y cuáles son los estatutos sociales que la van a regir, que deben contener como mínimo lo siguiente:
 - + El nombre completo y el domicilio de todos los socios. Si los socios son personas naturales, debe indicar su nacionalidad y el documento de identidad. Cuando son personas jurídicas, el número de la escritura pública mediante la cual se constituyó y la notaría en que esto tuvo lugar, con el fin de probar su existencia.
 - + El tipo de sociedad que se va a constituir.
 - + Domicilio de la sociedad.
 - + El objeto social, es el enunciado de las actividades a las que se va a dedicar la sociedad.
 - + El capital social, indicando el número de cuotas o partes en que se dividirá y su valor.
 - + La forma de administración de la sociedad. Deberá especificarse cuáles serán cada uno de los órganos sociales que administrarán la sociedad y las funciones que se les asignen, al igual que deberá expresarse si la representación legal la van a ejercer todos los socios al tiempo o si la van a delegar en uno O varios socios o en uno o varios terceros ajenos a la sociedad.

- + La forma como se constituirá la junta de socios y la manera de tomar las decisiones.
- + La duración de la sociedad y las causales de disolución o terminación de la misma.
- + La forma como deberá liquidarse una vez se haya disuelto la sociedad.
- + Nombre completo y domicilio de la persona o personas que representarán la sociedad, determinando sus facultades y obligaciones.

2.5. Estructura administrativa

División del trabajo Es el desglose o descomposición del trabajo en bloques, partes o unidades, a fin de que pueda ser realizado por las diversas personas que integran una unidad administrativa. El trabajo se divide en: 1. Funciones 2. Actividades 3. Operaciones

Las funciones, por su naturaleza, se dividen en:

- Generales o fundamentales. Son aquellas que realizan todos los administradores, en mayor o menor grado, en el ejercicio normal de sus tareas específicas, independientemente de su rama o área de especialización. Algunos ejemplos son la administración, la supervisión o la coordinación, que se realizan por igual en el sector público o privado.
- Específicas o de rama. Son un grupo de actividades cuyo ejercicio está reservado a los funcionarios de la rama a que corresponden y que suponen un área de especialización. Éstas varían de acuerdo a la naturaleza del organismo. Ejemplos: construcción, publicaciones, salud o educación.
- De línea o sustantivas, llamadas también básicas. Son de carácter específico o de rama, directamente relacionadas con el objetivo del organismo. Tienen la característica que son los que más varían de acuerdo al organismo de que se trate.
- De asesoría: aditivas o de apoyo. Son actividades destinadas a servir de guía e información a los órganos que realizan alguna función, o en aquellos campos que requieren conocimiento y experiencia técnica especializada. Ejemplo: sistematización, contraloría...
- Complementarias. Son un grupo de actividades auxiliares o de servicio, de las que requieren los órganos básicos y asesores para el cumplimiento de sus funciones específicas. Ejemplo: contabilidad (técnico) o mensajería (práctico).

Por el nivel del órgano responsable o grado de especialización, las funciones administrativas son de dos clases:

I. Primarias. Representa un conjunto de actividades afines, de cuyo cumplimiento es responsable un alto nivel jerárquico, como la subdirección de personal. Las funciones que se realizan forman parte de la agrupación más grande de las actividades administrativas que pueden realizarse dentro de la organización.

II. Secundarias o subfunciones. Una función primaria puede dividirse en varios grupos de actividades más homogéneas y especializadas, se asignan generalmente a un órgano directivo, como una subjefatura o departamento, ejemplo: departamento de selección, contratación y capacitación, entre otros.

Las actividades, que por su naturaleza se dividen en:

I. Genéricas. Son un conjunto de actos: planeación, administración...

II. Específicas. Conjunto de operaciones afines y sucesivas, ejemplo: recibo, envío y control de correspondencia.

Las operaciones son la división mínima de trabajo administrativo y constituyen tareas correctas o pasos que se cubren en una actividad. Se clasifican en:

I. Físicas. Escribir a ma'quina, trasladar a un paciente...

En otras palabras, se dice que la división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades, el propósito de ésta es tener mayor precisión, eficiencia con un mínimo esfuerzo, alcanzando la especialización y perfeccionamiento del trabajo. Debe seguirse la secuencia que abarca las siguientes etapas para lograr sus objetivos: a jerarquización. Disposición de funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

II. Departamentalización. Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud. Se deben listar todas las funciones de la empresa; clasificarlas; agruparlas según un orden jerárquico; asignar actividades a cada área o departamento; especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligaciones;

establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos; y la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa y sus funciones. Los tipos de departamentalización más usuales

1. Funcional. Agrupa actividades según su función primordial para lograr la especialización y una mayor eficiencia.
2. Por productos. Agrupa productos o grupos de productos entre sí.
3. Geográfica o por territorios. Se da cuando las empresas realizan actividades en sectores alejados físicamente y/o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso y esta' disperso en áreas muy grandes.
4. Clientes. Se crean unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.
5. Por procesos o equipos. Cuando se fabrica un producto, el proceso o el equipo empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, ya que esto refleja ventajas económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo...
6. Secuencia. Por lo general, se utiliza en niveles intermedios o inferiores, se departamentaliza por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo.

Debido a la necesidad de la división del trabajo y los requerimientos de especialización, nace la división en unidades administrativas que son estructuras que determinan la forma en cómo van a integrarse los diversos órganos o dependencias de una organización. Estas unidades pueden dividirse, a su vez, en órganos, puestos y plazas.

UNIDAD IIIMARCO FINANCIERO

3.1 Marco financiero

Las empresas para su correcto funcionamiento financiero deben lograr un costo de capital lo más económico posible, tratando que las fuentes de financiamiento sean equilibradas con manejo visionario y estratégico, así como una relación con lo que van a financiar.

Los activos circulantes fluctuantes al producir el flujo de efectivo rápido pueden pagar el pasivo a corto plazo, evitando endeudarse con el pago de intereses. Los activos circulantes permanentes como:

- Inventarios.
- Efectivo en caja y bancos.
- Clientes. Al ser más lenta la recuperación del efectivo debe (como estrategia) financiarse con pasivos a mediano plazo y esperar el flujo para pagarlo.

Los activos no circulantes permanentes, tales como:

- Activo fijo.
- Gastos preoperativos.

Su financiamiento debe ser de largo plazo o capital contable, porque su recuperación es lenta, pero buscando el costo/beneficio, ya que si todo el financiamiento es por capital contable el número de acciones es mayor y al dividir las utilidades entre tal volumen de acciones, el valor por acción es menor. Por lo tanto, se recomienda que si el beneficio es mayor, se debe conseguir financiamiento de:

- Terceras personas. • Sistema financiero. • Arrendamiento financiero, etcétera.

3.2 Flujos de beneficios netos del proyecto

Las fuentes de ingresos pueden ser de carácter operacional y no operacional. Dentro de los operacionales se encuentran las ventas de productos o la prestación de servicios; los no operacionales pueden considerarse los rendimientos que pueden producir los activos por la colocación de excedentes de efectivo.

Los ingresos operacionales son muy importantes en la construcción del flujo de fondos y en la rentabilidad del plan de negocio. Una inadecuada proyección de ingresos, puede generar desfases en el flujo de fondos netos, situación que puede llevar al fracaso de un proyecto. Una buena proyección de estos, se puede lograr si se hace con detalle el estudio del

mercado, en lo que respecta a la proyección de la demanda y a una buena estructura y comportamiento de una política de precios.

Antes de evaluar una inversión, hay que establecer si los requerimientos de recursos de dinero son superiores a los resultados esperados. Si esto llegare a suceder, habría que replantear el tamaño del plan de negocio, redefinir el segmento del mercado, estructurar la política de precios, en fin realizar los ajustes necesarios para que el plan de negocio genere los recursos que este demande. Si esto no es posible, se puede llegar a tomar la decisión de abandonar la elaboración del proyecto. Las fuentes de financiamiento pueden ser de tipo interno o externo. Las internas corresponden a la generación interna de recursos y las externas, corresponden a la consecución de préstamos en el sector financiero.

Utilidades por distribuir

Son las utilidades generadas por la empresa y que corresponden a períodos anteriores pero que no se han distribuido. Son muy importantes contar con ellas para cubrir necesidades de capital de trabajo.

La depreciación

Este concepto queda registrado en los estados financieros como un valor que disminuye el monto de los activos fijos, sin embargo, su contabilización es llevado como un gasto, disminuyendo las utilidades del período en que se causan.

Venta de activos fijos, cartera o disminución de inventarios

Estas operaciones generalmente se realizan cuando la empresa se encuentra en la imperiosa necesidad de hacerlo, de otra forma, no es aconsejable realizarlas, por cuanto se disminuyen los valores en los activos de la empresa.

3.3 Las inversiones del proyecto

Se pueden conseguir recursos externos mediante crédito o con la participación de terceros en el capital de la empresa. Una fuente de capitalización empresarial es la colocación de acciones o bonos en el mercado de capitales, los cuales permiten solucionar problemas de liquidez o capitalizar la empresa, cuando los bonos se convierten en acciones. El sistema crediticio colombiano ofrece una gran variedad de créditos a corto, mediano y largo plazo, generalmente con recursos otorgados en parte por la banca de segundo piso.

Sobregiro bancario

Es la forma más inmediatista de poder solucionar problemas de liquidez. Su utilización frecuente, por ser el producto más oneroso que tiene el sistema bancario, puede llevar en un momento dado a hacer inviable el plan de negocio.

Cartera ordinaria

Son créditos de libre asignación y generalmente amortizables en períodos muy cortos.

Cartas de crédito

Es el instrumento apropiado para facilitar la negociación entre un comprador y un vendedor que no se conocen o que no se tienen suficiente confianza comercial. Las negociaciones utilizando esta clase de título valor puede tener dos connotaciones: una cuando se expide la carta de crédito con financiación o cuando se emite para respaldar una negociación, pero no se está en presencia de un crédito. Cuando el banco del comprador emite la carta de crédito, se causa una comisión de apertura. El vendedor despacha la mercancía y entrega los documentos de embarque a su banco (conocimiento de embarque), el banco del vendedor cancela el valor de la venta a este último y causa un crédito a cargo del banco del comprador; en este instante se le conoce como el de la utilización de la carta de crédito. Si la carta de crédito es con financiación, en ese momento se genera un crédito del banco al comprador.

Aceptaciones bancarias

Este instrumento de financiación corresponde a una letra de cambio girada por el comprador de una mercancía a favor del vendedor de la misma. Tiene como característica especial que, en el momento de la negociación, el comprador, que es el girador de la letra, ha aceptado la exigencia del vendedor de que el banco del primero avale la responsabilidad del crédito, por eso se le denomina aceptación bancaria. El beneficiario del título, que es el vendedor, puede conservarlo hasta su vencimiento o negociarlo en la Bolsa de Valores.

Microcréditos

Es una forma de encontrar financiación a muy corto plazo, por cuanto su utilización resulta muy onerosa, incluso más que la misma consecución del sobregiro bancario, que es el producto más costoso que ofrece el sistema bancario.

Créditos de fomento

Su propósito es el de estimular el crecimiento de determinados sectores de la economía. Los recursos son asignados por la banca de segundo piso a los intermediarios financieros, ofreciendo condiciones de crédito muy ventajosas. Generalmente se financia la compra de activos fijos, gastos preoperativos y necesidades de capital de trabajo. Dentro de las condiciones bajo las cuales se otorgan estos créditos, vale la pena destacar la existencia de períodos de gracia, período en el que se reconocen y pagan intereses pero no se abona a la deuda, plazos muy amplios, que pueden ir hasta los cinco, diez o más años, según la línea de crédito que se escoja.

Leasing

Es una operación de crédito indirecta. Su expresión significa arrendamiento con opción de compra, donde la compañía leasing le entrega al deudor el activo fijo que necesita y este a su vez tiene la posibilidad de tomarlo en arrendamiento, cancelando un valor mensual durante un período determinado de tiempo y al final de la última cuota, tiene la posibilidad de cancelar la cuota respectiva más un valor estimado, que generalmente puede llegar al 10% del valor del activo entregado en leasing. Si el deudor no cancela este valor, se entenderá que no

quiere utilizar la opción de compra y el activo será devuelto a la compañía leasing, quien seguirá siendo la dueña absoluta de ese bien.

Factoring

Es la forma de descontar cartera en las instituciones financieras. Consiste en garantizar un cupo de crédito asignado por un intermediario financiero mediante el endoso de cartera de clientes previamente seleccionados por esta institución crediticia. En la medida que los clientes vayan cancelando sus facturas y se produzca el abono al intermediario financiero, este las devolverá para que sean entregadas al cliente, debidamente canceladas. El deudor a su vez las va reemplazando por otras para completar las garantías del cupo de crédito que ha recibido.

Fideicomiso

Es un negocio en el que una persona, natural o jurídica, denominada fiduciante transfiere uno o más bienes específicos a otra persona conocida como fiduciario, quien se obliga a cumplir con el mandato del fiduciante, en provecho de este o de un tercero quien se conoce como beneficiario.

En la fiducia intervienen tres personas: el fiduciante, que es quien transfiere los bienes para constituir un fideicomiso y es quien señala cual es el objeto o finalidad del fideicomiso; la fiduciaria, que es quien recibe los bienes y garantiza el cumplimiento de las obligaciones suscritas con el fiduciante a través del contrato de fiducia; el beneficiario, que es la persona en cuyo favor se constituye el negocio fiduciario, que generalmente es el mismo fiduciante. Los bienes entregados en fideicomiso se llaman patrimonio autónomo, es decir, que estos no pueden ser embargados por personas extrañas al mismo. La transferencia de los bienes a un fideicomiso no implica la venta de estos.

3.4 Presupuestos de ingresos y egresos

El presupuesto de ventas es un parámetro inicial y base para los cálculos presupuestos, por lo tanto, este debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- Determinación de la cantidad de artículos que la empresa desea vender.
- Cantidad de artículos que el consumidor estaría en capacidad de adquirir.
- Determinación de los precios de cada artículo para la venta
- Determinación de los costos de comercialización y distribución.

Los datos que se utilizan para el desarrollo de un presupuesto deben ser muy exactos y deben obtenerse de estudios rigurosos y estar sobre un mismo parámetro de tiempo de producción.

Las fichas técnicas deben ser iguales a como se están elaborando en la actualidad los productos; si estas están desactualizadas, debe hacerse un nuevo estudio y tomar datos de producción. Si los datos de producción no son estándar, debe tomarse una muestra representativa de los datos de producción y sacar promedios de consumos y tiempos de recursos. Los datos del presupuesto de ventas son el norte de la empresa y sobre este se planifica todo el proceso productivo. Por lo tanto, su estudio debe ser bastante riguroso y tomar referente de varias líneas de acción, para así evaluar el más cercano a una realidad. Esto nos ayuda a programar para no producir más de lo que no se requiere o menos de lo que el mercado puede consumir y la capacidad instalada que puede abarcar la empresa.

El pronóstico de venta es el punto inicial y vital de un buen presupuesto, pues de este dependen todos los elementos.

Para la elaboración del presupuesto de las ventas es necesario realizar un análisis del comportamiento de muchas variables que tienen que ver con el mercado. Existen varios métodos estadísticos y de planeación para presupuestar las ventas; entre ellos tenemos:

Método de estudio de mercadeo: se realiza un minucioso estudio de mercado, que plantea el posible resultado de los clientes ante algunas estrategias de publicidad planeadas.

Método automático: se toman las ventas del año anterior, pues se espera que estas no varíen.

Método promedio: se toman las diferencias resultantes de comparar las ventas de los últimos años, es decir, la variación de un año a otro; estas diferencias se suman y se promedian según el número de años comparados. Este promedio resultante es sumado a las ventas del último año comparado (año anterior al que se desea calcular).

Presupuesto de egresos

Éste debe de tomar en cuenta diferentes aspectos del proceso productivo. A continuación se presentan algunos de estos elementos.

Costos de fabricación

Costos incurridos en el área funcional de fábrica reconocidos como los cuatro elementos del costo: €

Costos de mano de obra €

Costos de materia prima €

Costos de contratos de servicios €

Costos indirectos

Materia prima

En esta cuenta se registra el valor de las materias primas o materiales utilizados en el proceso de fabricación de los bienes destinados para la venta, adquiridos para ser usados en el proceso de fabricación. La materia prima está dividida en materiales directos y materiales indirectos.

Materiales directos: son las materias primas que guardan una relación directa con el producto, bien sea por la fácil asignación o lo relevante de su valor.

Materiales indirectos: son las materias primas que no guardan relación directa con el producto o es compleja su asignación a cada unidad de producto.

Mano de obra

Mano de obra directa: es la fuerza laboral que está físicamente relacionada con el proceso de fabricación del producto.

Mano de obra indirecta: es aquella que está ubicada en la fábrica pero razonablemente no se puede asociar al proceso productivo, porque no está físicamente relacionada con el proceso del producto.

Servicios

Servicios directos: son aquellos que forman parte del proceso de transformación del producto.

Contratos de Servicios Directos. Servicios indirectos: son aquellos que no se relacionan físicamente con el producto; comúnmente son llamados outsourcing.

3.5 Financiamiento

El sistema financiero mexicano es un complejo de instituciones públicas y privadas que brindan el servicio de contacto entre demandantes y oferentes de recursos económicos y ayuda al correcto manejo de estos recursos.

Si bien, existen diferentes niveles e instituciones que participan en los procesos de financiamiento, a continuación se exponen las más utilizadas.

En primer lugar los bancos de primer nivel o bancos comerciales. Son empresas que a través de diferentes productos reciben y otorgan recursos del público en general obteniendo una utilidad a través de los intereses que cobran por estos servicios. Es el método más tradicional para obtener el financiamiento directo y aunque entre sus requisitos está la puntuación de

Buró de crédito, asegurar una solvencia financiera aceptable, etc. Es la forma más fácil y práctica de obtener un préstamo de una institución. En México existen diferentes corporaciones que lideran el mercado como BBVA, HSBC, Santander, BANORTE, etc.

Por otro lado, los bancos de segundo piso o bancos de desarrollo, son organizacionales gubernamentales que se encargan de financiar a determinados sectores productivos pero que, no tienen contacto con empresas. Todos los recursos son otorgados por los bancos de primer nivel quienes quedan como intermediarios entre los usuarios del crédito y la banca del segundo nivel. Algunos ejemplos de este tipo de instituciones son Nacional Financiera (NAFIN) y el Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT).

Dentro del sector público el extinto Banco de Ahorro Nacional y Servicios Financieros (BANSEFI) fue sustituido por el Banco del Bienestar. Esta institución que cuenta con recursos propios, es una banca de desarrollo cuyo principal fin es el promover el ahorro y financiamiento entre el sector de ahorro y crédito popular (Sociedades cooperativas de ahorro y préstamo SOCAP, Sociedades financieras populares SOFIPO, Sociedades financieras comunitarias SOFINCO)

Las SOFOM (Sociedad financiera de objeto múltiple). Su principal finalidad es el otorgamiento de créditos, pudiendo ser reguladas o no.

En cuanto a fideicomisos y fondos del estado, el Fondo Nacional del Emprendedor, se encarga de incentivar a las PYMES a través de distintas convocatorias y programas de mejoramiento no solo en la parte financiera; si no que, en la administrativa, de procesos, etc.

Referencias

Académico, E. (2011). Reseña crítica de “Tiempos modernos: del taylorismo al fordismo”, de Lucchini, Cristina. La Bisagra

F. Eggers, M. (2012). Teoría de las organizaciones. Editorial Maipue.

Torres Hernández, Z. (2015). Teoría general de la administración (2a. ed.). Grupo Editorial Patria.