

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

Centro de Ciencias Económicas y Administrativas

Tesis para obtener el grado de:
Maestría en Administración

“Propuesta de un plan estratégico para una empresa de nueva creación
dedicada a realizar eventos a corporativos en Aguascalientes, México”

PRESENTA:

L.M. Consuelo Iliana Rodríguez Valenzuela

ASESORA:

M.M. Sandra Yesenia Pinzón Castro

Aguascalientes, Ags. México Noviembre 2009

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DRA. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PRESENTE

Por medio del presente como Directora de Tesis de la **Maestría en Administración** y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II, me permito emitir el VOTO APROBATORIO para que la alumna **CONSUELO ILIANA RODRÍGUEZ VALENZUELA**, con ID 37414, quien realizó el trabajo práctico con el título: **PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE NUEVA CREACIÓN DEDICADA A REALIZAR EVENTOS A CORPORATIVOS EN AGUASCALIENTES, MÉXICO**, pueda proceder a imprimir el mismo, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Lo anterior lo pongo a su digna consideración y sin otro particular de momento me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"

Aguascalientes. Ags. a 03 de Noviembre de 2009.

M.M. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DIRECTOR DE TESIS

c.e.p. Interesado
c.e.p. Secretario de Investigación
c.e.p. Secretario Técnico
c.e.p. Jefatura del Departamento de Administración Básica
c.e.p. Consejero Académico
c.e.p. Minuta ST



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES
 Centro de Estudios Económicos y Administrativos
 SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

DICTAMEN DE TESIS

MAESTRIA: EN CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
 AREA:

No. de expediente

DATOS DEL SUSPENDENTE	
NOMBRE DEL SUSPENDENTE (Incluir un e-mail)	NO. DE REGISTRO:
Consuelo Iliana Rodríguez Valenzuela	37414 iliana_2408@yahoo.com
LUGAR DE TRABAJO, TELEFONO	PUESTO/CARGO
Universidad Autónoma de Aguascalientes	Docente

TITULO TESIS () TRABAJO PRACTICO (X)

Propuesta de un Plan Estratégico para una Empresa de Nueva Creación dedicada a Realizar Eventos a Corporativos en Aguascalientes, México

OBJETIVO

Proponer el plan estratégico a una empresa de nueva creación que realiza eventos a corporativos.

CUERPO ACADÉMICO LINEA GENERAL DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO (LGAC)

DICTAMEN DE LA TESIS POR EL CONSEJO ACADÉMICO DE LA MAESTRÍA

VOTO APROBATORIO

NOMBRE	COMITÉ TUTORAL	FIRMA
Director de Tesis:		
Asesor 1:		M.M. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
Asesor 2:		
	Vo. Bo.	
Jefe de Departamento	L.A.E. JOSÉ ARTURO VIRAMONTES PÉREZ	
Consejero Académico	DRA. LAURA ROMO ROJAS	
Secretario de Investigación	DRA. LAURA ROMO ROJAS	
Secretaria Técnica	M.A. JOSÉ ANTONIO MARTÍNEZ MURILLO	

Aguascalientes, Ags. a 03 de NOVIEMBRE de 2009.

Código: FO-151500-10
 Emisión: 00
 Fecha: 26/01/2009

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primeramente a Dios que me ha permitido culminar con éxito mis estudios de Maestría y ahora obtener el grado.

Agradezco a mi esposo Juan Pedro y a mis hijos Leonardo y Enrique por estar siempre conmigo apoyándome y comprendiendo que todo este esfuerzo por parte de todos fue para lograr un éxito más en mi vida, el cual saben que comparto y disfruto con ellos.

Agradezco a mi mamá Graciela y hermana Ivett por estar siempre conmigo caminando juntas con un apoyo incondicional, así como a mis abuelitos Ruth y Humberto por su compañía y apoyo

Agradezco a mis suegros Socorro y Feliciano, pues han sido un gran apoyo para mi familia y gracias a que cuidaron de mis hijos me fue posible culminar mis estudios; así como a mis cuñados quienes con mucho cariño han estado siempre con mis hijos.

Agradezco a mis compañeros, al equipo y maestros ya que con ellos compartí y disfrute mi aprendizaje.

Agradezco enormemente a mi asesora Sandra Yesenia Pinzón Castro, por su guía para realizar mi tesis y el tiempo que me brindo.

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es una propuesta de un plan estratégico para llevar a cabo en una empresa de nueva creación dedicada a realizar eventos a corporativos?
Con los siguientes objetivos:

Objetivo general:

- Proponer el plan estratégico a una empresa de nueva creación que realiza eventos a corporativos

Objetivos específicos:

- Realizar el análisis situacional en el cual se identificaran las fuerzas y debilidades de la empresa de nueva creación que realiza eventos a corporativos y las oportunidades y amenazas del medio externo
- Establecer misión, visión y objetivos de la empresa de nueva creación que realiza eventos a corporativos
- Definir las políticas y estrategias por área funcional de la empresa

Para dar respuesta a lo anterior fue necesario elaborar un marco teórico para ubicar el concepto de Administración; así como su evolución para entender cómo se encuentra en la actualidad, igualmente se explican cada una de las áreas funcionales de la empresa por tratarse el objeto de estudio de una empresa, también se exponen cada una de las etapas del proceso administrativo; siendo más explícitos en el área de planeación pues es de donde proviene el tema central de este trabajo: “Planeación estratégica”, así como un análisis de diferentes propuestas de metodologías de diversos autores para poder concluir con una propia la cual finalmente la aplico a una empresa de nueva creación que realizará eventos a corporativos.

INDICE DE CONTENIDO

	PÁGINA
Resumen ejecutivo	i
Índice de contenido	ii
Índice de tablas	iv
Introducción	1
CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 Antecedentes	3
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Objetivo general	7
1.4 Objetivos específicos	7
1.5 Justificación	8
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	10
2.1 Administración	10
2.1.1 Historia de la Administración	10
2.2 Evolución de la Administración	22
2.2.1 Situación actual de la Administración en México	23
2.3 Áreas funcionales de la empresa	25
2.3.1 Recursos Humanos	25
2.3.2 Producción	27
2.3.3 Finanzas	28
2.3.4 Mercadotecnia	29
2.4 Proceso Administrativo	38
2.4.1 Planeación	38
2.4.2 Organización	42
2.4.3 Dirección	43
2.4.4 Control	47
CAPITULO III FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	49
3.1 Proceso formal de la planeación estratégica	49
3.1.1 Análisis ambiental	53
3.1.1.1 Ambiente externo	53
3.1.1.2 Ambiente interno	53
3.2 Establecimiento de la dirección institucional	54
3.2.1 Establecimiento de una visión	54
3.2.2 Definición de una misión	54
3.2.3 Determinación de los objetivos	55
3.3 Formulación de estrategias	55
CAPITULO IV PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO A LA EMPRESA DE NUEVA CREACIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE EVENTOS A CORPORATIVOS	65
4.1 Propuesta del plan estratégico	65
4.2 Empresa a la que se realizará el plan estratégico	86
4.2.1 Objeto de estudio	86
4.2.2 Nombre de la empresa	87
4.2.3 Descripción de la empresa	87
4.2.3.1 Tipo de la empresa (giro)	87
4.3 Aplicación del modelo propio del plan estratégico propuesto a	92

	la empresa prestadora de servicios de eventos a corporativos	
4.3.1	Misión	92
4.3.2	Visión	92
4.3.3	Filosofía	92
4.3.4	Objetivos y metas	93
4.3.5	Análisis ambiental	94
4.3.5.1	Ambiente externo	94
4.3.5.2	Ambiente interno	152
4.3.5.3	Análisis FODA	157
4.3.6	Análisis de la cartera de negocios	158
4.3.7	Estrategias	162
4.3.8	Implementación	164
4.3.8.1	Plan de acción de mercadotecnia	164
4.3.8.2	Plan de acción de producción	171
4.3.8.3	Plan de acción de finanzas	174
4.3.8.4	Plan de acción de personal	177
4.3.9	Evaluación y control	179
	CONCLUSIONES	185
	ANEXOS	
1	Forma para la Constitución de la Sociedad ante la Secretaría de Relaciones Exteriores	188
2	Guía de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para obtener ingresos y gastos de la empresa	189
3	Forma para solicitar el permiso para evento público o privado otorgado por la Presidencia Municipal de Aguascalientes	190
4	Precios que se manejan para registrar la marca ante la Secretaría de Economía mediante el IMPI (instituto Mexicano de la Propiedad Industrial)	191
5	Lista de clientes potenciales tomada de la página del Estado de Aguascalientes	192
6	Encuesta que se utilizo para sondear a empresas para conocer la cultura empresarial en la realización de eventos	206
	GLOSARIO	207
	BIBLIOGRAFÍA	212

INDICE DE TABLAS

	PÁGINA	
2.1	Tabla de la Teoría X y Teoría Y	45
3.1	Proceso de planeación propuesto por Morrisey L. George	59
3.2	Análisis de las ventajas y desventajas de cada uno de los modelos de planeación estratégica expuestos	63
4.1	Matriz de portafolio	71
4.2	Matriz de atractivo del mercado/fuerza de la compañía	73
4.3	Porcentaje de participación por cada socio de Eventus	91
4.4	Clasificación del tamaño de empresa según el número de empleados	96
4.5	Porcentaje de Unidades económicas y personal ocupado total por actividad económica, nacional 2003	96
4.6	Unidades económicas y personal ocupado total, en Aguascalientes 2003	97
4.7	Producto Interno Bruto de Aguascalientes y Composición Sectorial del PIB	99
4.8	Índice de Competitividad Estatal de México 2008	101
4.9	Crecimiento del PIB por estado y su aportación al PIB Nacional	102
4.10	Sociedades mercantiles	115
4.11	Principales competidores con su principal ventaja y acciones de Eventus para posicionarse	142
4.12	Flujo de Efectivo Proyectado de Eventus	154
4.13	Balance General Proyectado de Eventus	155
4.14	Estado de Resultados Proyectado de Eventus	156
4.15	Análisis FODA de Eventus	157
4.16	Matriz de portafolio aplicada a Eventus	159
4.17	Matriz de atractivo del mercado/fuerza de la compañía aplicada a Eventus	160
4.18	Plan de acción de mercadotecnia a realizarse por Eventus	164
4.19	Plan de acción de producción a realizarse por Eventus	171
4.20	Plan de acción de finanzas a realizarse por Eventus	174
4.21	Plan de acción de personal a realizarse por Eventus	177

INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se desarrollan las etapas por las que ha pasado la Administración, hasta llegar a lo que actualmente está sucediendo en las organizaciones; las cuales demandan un nuevo perfil de administrador, a quienes se les requiere que sean altamente competitivos no sólo desde el punto de vista de las competencias técnicas del proceso administrativo y las áreas funcionales de la empresa, sino también de los problemas humanos, sociales, económicos y organizacionales que enfrenta el país. Los administradores actualmente deben adaptarse al ritmo acelerado del cambio organizacional en entornos cada vez más competitivos y globalizados, contando con los conocimientos, las habilidades y los valores que reclaman los nuevos entornos internacionales, así como el uso de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, sin perder de vista el origen y las tradiciones de su propia cultura nacional y local.

Así también se exponen las áreas funcionales de la empresa, pues el caso práctico será aplicado en una empresa la cual es de nueva creación y se dedicará a realizar eventos a corporativos en Aguascalientes, México, por lo que es necesario entender y aplicar la planeación estratégica a cada una de las áreas.

Igualmente se mencionan las etapas del proceso administrativo, para entender de donde viene la planeación estratégica, el cuál es el tema principal de éste trabajo.

La planeación estratégica es una herramienta muy útil pues consiste en el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno de una organización, establecer una visión y una misión, idear objetivos globales, crear elegir y

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

seguir estrategias generales y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización, determinando las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino hacia esas metas, y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados.

Por lo que se explica el término de planeación estratégica y se presentan diferentes propuestas de autores, con el fin de elaborar una propia para aplicarla en un plan estratégico como ya se menciono anteriormente de una empresa de nueva creación.

Así pues se está en posibilidades de realizar la “Propuesta de un plan estratégico para una empresa de nueva creación dedicada a realizar eventos a corporativos en Aguascalientes, México”, satisfaciendo las necesidades académica y científica desde la teoría de la administración debido a la importancia que radica en adecuar un tema tan importante para las empresas, como lo es la planeación estratégica, al entorno en el cual nos desenvolvemos. Por lo que mi trabajo satisface las necesidades social y laboral, debido a que las empresas podrán aplicar el modelo propuesto del plan estratégico adecuado a sus empresas.

Finalmente en este trabajo explico y aplico la metodología de la propuesta de un plan estratégico adecuado a la ciudad de Aguascalientes, México aplicado a la empresa de nueva creación dedicada a la realización de eventos a corporativos, así como situar al lector en dicha empresa y en el entorno donde se desenvolverá.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A continuación se presenta el planteamiento que da origen al trabajo, empezando por los antecedentes de la administración, planeación estratégica, problema, objetivos y justificación del por qué se realiza el presente trabajo.

1.1. Antecedentes

En el Diccionario Etimológico General de la Lengua Castellana ⁽¹⁾ define el término “Administración” derivado del término “administrar”, del Latín ad: a, y ministrare: servir. A partir del siglo XIII adquiere la connotación de cuidar, regir.

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, por su parte, se señala que “administración” es la acción de administrar, como: cuidar, regir, gobernar.

“Administración” goza de preferencia desde principios de la segunda década del siglo XX ⁽²⁾.

El término “Management” fue traducido como “administración” con la connotación taylorista, es decir, en el sentido de una “disciplina científica” que consiste en la aplicación de conocimientos (principios) generales y en una determinada filosofía que puede aplicarse de distintas maneras, con el fin principal de asegurar la máxima prosperidad para el patrón, junto con el empleado.

El término posee la segunda connotación, como un proceso de funciones: planeación, organización, dirección, coordinación y control, con las cuales se interviene en la empresa y en general en las organizaciones, para conducir las al logro de sus objetivos (proceso administrativo).

(1) Corripio, 1973

(2) Mayor. 1984 pp. 62-72 y Rodríguez, 1992 pp. 86-88

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Fayol propone su teoría como una “doctrina” que tiene por objetivo facilitar el gobierno de las empresas industriales, militares o de cualquier índole. Sus principios son reglas y sus procedimientos deben, pues, responder tanto a las necesidades del ejército como a las necesidades de la industria.

El modelo de las políticas de Harvard desde 1920, enseñaba el modelo que ayudaba al desarrollo de las organizaciones para llevar a cabo sus estrategias que lograrán el mejor ajuste entre las mismas y su entorno. Analizando las debilidades y fortalezas de la empresa, así como las del entorno, para posteriormente diseñar la apropiada estructura de la organización, procesos, relaciones necesarias para implementar la estrategia mediante un liderazgo que ejerzan los directivos.

Sin embargo los principios de la planeación estratégica se desarrollaron en el sector privado en los ochentas cuando empezó a crecer la literatura relativa al tema y se comienza a aplicar en el sector público

Planeación estratégica se define como una disciplina que hace el esfuerzo de producir decisiones y acciones fundamentales que le dan forma a las organizaciones y guían lo que hacen y ¿por qué lo hacen? en una revisión de la teoría de planeación estratégica concluyeron que la planeación estratégica consiste en lo siguiente: ⁽³⁾

- a) Esta relacionado con identificar y responder a los temas que enfrenta la organización
- b) Menciona el propósito de la organización, su misión y estrategias
- c) Enfatiza la importancia de factores externos que afectan la organización y su misión
- d) Toma en cuenta las decisiones de los accionistas

(3) Bryson 1995, pp. 4-5 y Poister y Streib,1999

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- e) Involucra a los directivos y gerentes apoyados por un staff cuando es necesario
 - f) Su acción esta orientada a la importancia de desarrollar planes para implementar las estrategias
 - g) Toma decisiones para el éxito futuro de la organización

La planeación estratégica es vista como un sistema donde los lideres y administradores hacen, implementan y controlan las importantes decisiones alrededor de la organización.

Así también al consultar diversos trabajos encuentro lo siguiente:

“La planeación estratégica ofrece la posibilidad de mejorar los métodos de gestión para conseguir los objetivos de la organización, definir la situación en la que ésta se encuentra y las acciones que se deberán implementar para lograr el futuro deseado”⁽⁴⁾, dicha investigación consistió en diseñar un plan estratégico de marketing para una empresa de servicios editoriales ubicada en la ciudad de Aguascalientes, México, sustentándose en un marco teórico y realizándose una investigación entorno a los conceptos y elementos de la planeación estratégica de marketing, tanto el análisis del entorno interno como externo (análisis situacional de la empresa), la posición que ocupa en el mercado y la situación en la que desea estar, conformando la plataforma para diseñar la Propuesta del Plan Estratégico de Marketing, en la que se define una Estrategia Directriz, estableciéndose como una guía para el diseño de las estrategias de Penetración de Mercados, de Ventas, Publicitaria y de Servicios.

(4)Orduña, 2002, Aguascalientes, México, pp. 184 – 190

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

“Es posible aplicar una metodología de Planeación Estratégica de Mercadotecnia a micro y pequeñas Empresas de Servicios para tomar decisiones en forma racional y no por intuición, a fin de optimizar su funcionamiento, rentabilidad y crecimiento, siempre y cuando su implementación, evaluación y control sea exitosa.”⁽⁵⁾ en ésta investigación se diseño una mezcla de mercadotecnia para un salón de eventos ubicado en Aguascalientes, México a partir de una planeación estratégica de marketing propuesta, en donde se analiza el entorno externo (con trabajo de campo para conocer las características particulares de la competencia, a través de observaciones mediante una lista checable, recurriendo a los paneles de consumidores formados por 10 personas representativas del segmento de mercado de consumidores mediante una guía de preguntas del tema que se quería conocer, e interno (a través de una investigación documental de la situación del objeto de estudio basándose en los registros del mismo). Utilizándose para ambos el análisis cualitativo y cuantitativo a través del método de análisis – síntesis que consiste en la separación de partes de un todo para estudiarlas en forma individual (análisis), y la reunión racional de elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (síntesis), estando en posibilidades de proponer la Mezcla de Mercadotecnia y las conclusiones pertinentes.

“Las empresas deben conocer que al cambio es la esencia de las estrategias, las cuales deben estar adaptadas a un mercado dinámico”⁽⁶⁾ este estudio muestra que las empresas llevan a cabo modelos estáticos, que consiste en la relación de los recursos de la empresa con el mercado; sin embargo, el objetivo de las estrategias consiste que el propósito de las acciones de las empresas deben estar habilitadas para cambiar e implementar sus estrategias ante un numero infinito de cambios. Así pues las empresas que adoptan el “status quo” en las estrategias, pueden adoptar sus estrategias ante un mercado cambiante.

(5)López, 2001, Aguascalientes, México, pp. 181 - 184

(6)Paquin, Kopylay, 2007, Ontario, Canadá, pp. 28 - 37

1.2 Planteamiento del problema

Pregunta de investigación:

¿Cuál es una propuesta de un plan estratégico para llevar a cabo en una empresa de nueva creación dedicada a realizar eventos a corporativos?

Enunciado del problema

Con la propuesta de un plan estratégico adecuado a la ciudad de Aguascalientes, México y a la empresa de nueva creación dedicada a la realización de eventos a corporativos se hará posible responder a la pregunta anterior.

1.3 Objetivo general

- Proponer el plan estratégico a una empresa de nueva creación que realiza eventos a corporativos

1.4 Objetivos específicos

- Realizar el análisis situacional en el cual se identificarán las fuerzas y debilidades de la empresa de nueva creación que realiza eventos a corporativos y las oportunidades y amenazas del medio externo
- Establecer misión, visión y objetivos de la empresa de nueva creación que realiza eventos a corporativos
- Definir las políticas y estrategias por área funcional de la empresa

1.5 Justificación

El presente tema satisface las necesidades académica y científica desde la teoría de la administración debido a la importancia que radica en adecuar un tema tan importante para las empresas, como lo es la planeación estratégica, al entorno en el cual nos desenvolvemos. Así pues podemos encontrar que diversos trabajos apoyan la idea de la importancia de la planeación estratégica en las empresas. “Actualmente las decisiones estratégicas son más complejas generan mayor riesgo y deben realizarse más rápido y mejor. Las estrategias son el sinónimo de planeación a largo plazo; en las empresas las estrategias deben ser estables pero lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios del mercado. Para tomar decisiones estratégicas las empresas deben escuchar la voz del cliente, conocer sus mercados y alinear sus recursos con las estrategias” ⁽⁷⁾

“Roadmapping es un método con el que se logra la mejor manera de ligar la innovación con las estrategias, para alinear la tecnología con las perspectivas comerciales; este trabajo soporta la importancia que tiene la planeación estratégica con detectar las oportunidades de innovación. Este modelo puede ser probado en diferentes instituciones, industrias, sectores, tecnologías y estrategias utilizadas por las empresas” ⁽⁸⁾

(7)Murria, Devlin, 2007, “Making knowledge-informed decisions in a flat World”, The future of the future)

(8)Phaal, Farrukh, Probert, 2007, “Strategic Roadmapping: A Workshop-based Approach for Identifying and Exploring

Strategic Issues and Opportunities”, Engineering management journal Vol. 19 No. 1

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Así también podrán consultar el presente trabajo académicos y estudiantes del área de administración y principalmente del tema de planeación estratégica.

Por lo anterior expuesto mi trabajo también satisface las necesidades social y laboral, debido a que empresas pertenecientes al mismo tamaño y giro de la expuesta en el proyecto de tesis podrán aplicar el modelo propuesto del plan estratégico adecuado a sus empresas.

Así pues estaré en posibilidad de adquirir el título de Maestría en Administración otorgado por la Universidad Autónoma de Aguascalientes, lo que satisface plenamente mi necesidad personal de culminar con éxito mis estudios en dicha maestría.

Se expuso la razón por la cual se realiza este trabajo, comprendiendo los antecedentes de la administración, y planeación estratégica tema principal del trabajo, así como el planteamiento del problema, objetivos y una justificación que realza la importancia que tiene el tema con el cual se realiza la tesis.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se desarrollará la administración desde sus inicios, pasando por las diferentes corrientes hasta llegar a la administración actual en México. Así como explicar cada una de las áreas funcionales de la empresa para una mejor comprensión de la misma y finalmente a detalle se expondrá cada uno de los elementos del proceso administrativo.

2.1 Administración

2.1.1 Historia de la Administración

Las organizaciones y la manera de dirigir se conocen desde la antigüedad. Documentos de la antigua China y Grecia muestran interés por una buena coordinación y dirección de las empresas públicas. Ni la Gran Muralla ni el Partenón se habrían construido sin planeación, organización, dirección y control, así como también se lograron dirigir una amplia gama de actividades colectivas como: aventuras militares, obras públicas, y los sistemas de tribunales.

PRECURSORES DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Robert Owen (1771 – 1858). Durante los primeros años de la década de 1800, las condiciones de trabajo y de vivienda de los empleados eran muy precarias; los niños de 5 y 6 años trabajaban y esto era muy común, la jornada laboral era de 13 horas. Owen pensaba que el papel del gerente era el de reformar. Construyó mejores viviendas para sus trabajadores y abrió una tienda de la compañía donde los artículos podían adquirirse a un precio bajo. Redujo la jornada laboral a 10 horas y media y se negó a contratar menores de 10 años. El sostenía que al mejorar las condiciones de los empleados se elevarían la producción y las utilidades; para él la mejor inversión la constituían los

trabajadores. Así también instituyó algunos procedimientos específicos que también incrementaron la productividad; el trabajo del empleado era evaluado diariamente, además de conocer cuáles eran las áreas problema, originaban orgullo y estimulaban la competencia entre los trabajadores

Charles Babbage (1792 – 1871). Durante la revolución industrial en la Inglaterra de los siglos XVIII y XIX, Charles Babbage, escribió en torno a la necesidad de realizar un estudio sistemático y una estandarización (normalización) de las operaciones de trabajo a fin de mejorar la productividad. Fue uno de los primeros defensores de la división del trabajo, cada operación de la producción debía ser analizada para que se pudieran aislar las tareas que una operación requería. A cada trabajador se le enseñaba después una destreza particular y era responsable sólo de esa parte de la operación total y no de toda ella. Su invención de la primera calculadora mecánica práctica de tarjetas perforadas fue la precursora de las computadoras digitales modernas. Antes del siglo XX, el legado del ejercicio de la administración es mucho más abundante que el del pensamiento administrativo, debido a la falta de obras dedicadas al tema durante la Revolución Industrial, refleja que la administración no se reconocía como una tecnología o un conjunto de habilidades comunicables y aprendibles. El conjunto de obras dedicadas a la administración empezó a tomar forma a principios del siglo XX.

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA ⁽⁹⁾

Frederick W. Taylor, Frank Gilbreth y Lillian Gilbreth mostraron interés en descubrir la mejor manera de ejecutar cada tipo de tarea, para elevar la productividad.

(9) Hellriegel, Jackson, Slocum, 2007, México, pp 44 – 45 y
Hampton, 1993, México, pp 46 - 52 y
Stoner, Freeman, Gilbert, 1996, México, pp 36 - 38

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Frederick W. Taylor (1856 – 1915) Veía a los trabajadores realizar varias tareas y observó los movimientos o elementos individuales de cada tarea y apuntó el tiempo que tardaban en realizar cada uno.

La finalidad que perseguía Taylor al reunir hechos y mediciones era proporcionar un fundamento científico u objetivo para diseñar y ejecutar los trabajos, con ello pretendía terminar con el empiricismo e improvisación que predominaba por aquella época; en vez de hacer que cada trabajador hiciera la tarea a su manera. Taylor quería encontrar la forma óptima para todos ellos.

Compete al gerente, sostuvo Taylor, planear, organizar, dirigir y controlar el trabajo, si el trabajo intelectual de la producción “administración” se realizaba debidamente, podría ejecutarse mejor el trabajo operacional.

Frank y Lillian Gilbreth (1868 – 1924 y 1878 – 1972) Uno de los contemporáneos de mayor éxito de Taylor fue Frank junto con su esposa Lillian, fue el primero en aplicar a la industria el estudio de movimientos.

Lillian además de trabajar conjuntamente con su esposo en estudios de fatiga y movimiento, ella se concentró además en las formas de promover el bienestar del trabajador.

Para ella, la administración científica tenía un fin “ayudar a los empleados a alcanzar su pleno potencial como seres humanos”. En la concepción de Frank ; el movimiento y la fatiga están interrelacionados: cada movimiento que era eliminado reducía también la fatiga. Los esposos Gilbreth afirmaron que el estudio de los movimientos mejoraría la moral del trabajador, por sus evidentes ventajas físicas y porque demostraba el interés de la gerencia por sus empleados. Idearon un plan de tres posiciones para la promoción, el cual pretendía servir como programa de desarrollo del empleado y además como un medio de estimular su moral: el empleado haría su trabajo actual, se prepararía para la posición inmediatamente superior y adiestraría a su sucesor.

Taylor y los esposos Gilbreth mejoraron la productividad y los ingresos de los trabajadores, además de disminuir la fatiga.

Henry L. Grant (1861 – 1919) trabajó con Taylor en una empresa, después empezó a trabajar por su cuenta como ingeniero industrial consultor,

reconsideró el sistema de incentivos de Taylor. Abandonó el sistema de tarifas diferenciales por considerar que tenía poco impacto motivacional, y descubrió una nueva idea. El trabajador que terminaba el trabajo asignado recibía un bono; el supervisor también ganaría un bono por cada trabajador que alcanzara el nivel diario de producción más un bono adicional si todos lo lograban. Gantt también desarrolló la idea de Owen de evaluar públicamente el trabajo de los empleados. El progreso de cada uno era registrado en gráficas de barras individuales: en negro los días en que lograba el nivel de la producción, en rojo cuando no lo conseguía; además inventó un sistema de gráficas para el programa de producción, llamado “gráfica de Gantt”, utilizado aún en la actualidad.

Aportaciones y limitaciones de la administración científica

Aportaciones: Un equipo de personas que trabajan juntas, cada una de las cuales realiza una o varias tareas, puede producir más que si el mismo número de personas hacen la tarea en forma aislada. Los métodos de la administración científica pueden aplicarse a diversas actividades organizacionales, y no sólo a las de las empresas industriales. Gracias a las técnicas de eficiencia, entre ellas los estudios de tiempos y movimientos, podemos hacer más eficientes y racionales las herramientas y los movimientos físicos que intervienen en una tarea. La importancia concedida a la selección y desarrollo científicos de los trabajadores, no ha hecho reconocer la importancia, que la habilidad y el adiestramiento tienen en el mejoramiento de la eficacia.

Limitaciones: la nueva tecnología pronto fue adoptada por la administración, no así la filosofía que Taylor proponía. Muchas veces el incremento de la productividad originó paros o cambios en las tarifas por pieza, haciendo que los trabajadores produjeran más por la misma remuneración. Los partidarios de la administración científica se vieron obstaculizados por las nociones del comportamiento humano prevaleciente en la época de Taylor. El modelo del comportamiento humano que por entonces predominaba era que el ser humano es “racional” y, por lo mismo, está motivado primordialmente por el

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

deseo de una ganancia material. Se suponía que actuaría en la manera que mejor satisficiera sus necesidades económicas y físicas, sin tomar en cuenta las necesidades sociales. Pensaban que bastaba decirle a la gente exactamente lo que debe hacer para aumentar sus ingresos y que de inmediato lo haría, como conviene a un ser racional. Pero, muchos administradores han descubierto después, la gente necesita sentirse importante y quiere participar activamente en aquello que le concierne.

LA TEORÍA CLÁSICA DE LA ORGANIZACIÓN ⁽¹⁰⁾

Henri Fayol (1841 – 1925). Quería encontrar y compartir la clave de una buena administración de la organización total. Para él la organización total es un cuerpo, el “cuerpo corporativo” y abarcan seis funciones las actividades del cuerpo: técnicas (producción), comerciales (compra, venta e intercambio), financieras (obtención y uso del capital), seguridad (protección de la propiedad y de las personas), contabilidad (que incluía entre otras cosas la estadística) y administrativas (planeación, organización, mando, coordinación, y control). Fayol se propuso escribir sobre la función administrativa y así lo hizo con objeto de distinguirla de las otras.

Para lo que propuso 14 principios: división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los generales, remuneración del personal, centralización, cadena escalar, orden, equidad, estabilidad de los puestos del personal, iniciativa y espíritu de equipo.

(10) Hampton, 1993, México, pp 64 – 66 y Stoner, Freeman, Gilbert, 1996, México, p 38

Aportaciones y limitaciones de la teoría clásica de la organización

Aportaciones: Las perspectivas han tenido mejor acogida entre los que ejercen la profesión que las de cualquier otra escuela. Debido a que ayudó a aislar las áreas centrales de interés práctico para ellos, así pues, la escuela clásica de la organización se preocupó ante todo por presentar cuestiones de importancia para los gerentes.

Limitaciones: La teoría clásica de la organización ha sido criticada por considerar que es más apropiada para la época pasada que para el momento actual. Cuando las organizaciones se encontraban en un ambiente relativamente estable y predecible, los principios clásicos parecían válidos.

Hoy, los ambientes organizacionales se vuelven más turbulentos y las pautas de esa escuela parecen menos apropiadas. Por ejemplo, según esa perspectiva era importante que los gerentes conservasen su autoridad formal. Los empleados modernos, con una mejor educación, están menos dispuestos a aceptar la autoridad formal, en especial cuando se ejerce con arbitrariedad. También están más propensos a abandonar una organización si se sienten insatisfechos en ella.

TEORÍAS DE TRANSICIÓN: MÁS ORIENTADAS A LAS PERSONAS ⁽¹¹⁾

Mary Parker Follet (1868 – 1933). Estaba convencida de que nadie podría llegar a ser una persona integral si no pertenecía a un grupo, sostuvo que, a fin de que unos y otros verdaderamente se convirtieran en parte de un grupo, era preciso abandonar las ideas tradicionales. Por ejemplo, creía que el liderazgo no debería emanar del poder de una autoridad formal, como se acostumbraba, sino de un mayor conocimiento y pericia del gerente, este debería ser la persona mejor preparada para encabezar el grupo.

(11) Hellriegel, Jackson, Slocum, 2007, México, pp 48 – 49 y

Stoner, Freeman, Gilbert, 1996, México, pp 40 - 44

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Oliver Sheldon (1894 – 1951). En su libro “Filosofía de la administración”, subraya la responsabilidad social de la empresa en una forma más en armonía con los valores de la década de 1980 que con los de la de 1920. Creía que la empresa debe prestar un servicio a la sociedad y que la “ética es tan indispensable para la administración como la economía”. Los bienes y servicios que ofrece la industria “han de ser ofrecidos a los precios más bajos compatibles con un buen nivel de calidad y distribuidos en una forma que facilite la obtención de los fines supremos de la comunidad”

Chester I. Barnard (1886 – 1961). Formulo las teorías de la vida organizacional, en su opinión la gente se asocia en organizaciones formales con el propósito de conseguir cosas que no podría lograr si trabajará de modo aislado. Pero en la obtención de las metas de una organización es preciso que satisfaga sus necesidades individuales.

Su tesis central: “una empresa puede operar de manera eficiente y sobrevivir sólo si se mantienen en equilibrio las metas de ella, así como los objetivos y necesidades del empleado”

ESCUELA DE LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO: LA ORGANIZACIÓN SON LAS PERSONAS ⁽¹²⁾

Hugo Münsterberg (1863 – 1916) el nacimiento de la psicología industrial. Su principal aportación consistió en aplicar las herramientas de la psicología para conseguir los mismos tipos de objetivos de la productividad que trataban de alcanzar otras teorías. En su libro “Psychology and Industrial Efficiency”, señaló que la productividad podría elevarse en tres formas:

1. Encontrando a la persona más idónea: el trabajador cuyas cualidades mentales lo señalan como el más apto para el oficio
2. Creando el mejor trabajo posible, las condiciones psicológicas ideales para maximizar la productividad

(12) Hampton, 1993, México, p 52 - 56

3. Usando la influencia psicológica, que él llama “el efecto óptimo” para motivar a los empleados

Elton Mayo (1880 – 1949) y el movimiento de relaciones humanas

La perspectiva de las relaciones humanas se concentra en los grupos de personas en el trabajo. Se dejó a un lado el cronómetro para medir lo que la gente opina de su trabajo.

La administración, en la revisión hecha por la escuela de las relaciones humanas, significaba más que el simple hecho de poner a empleados en el lugar idóneo de trabajo o darles los instrumentos adecuados; ahora la gerencia consistía en un reconocimiento más sutil del aspecto psíquico y social de las personas en el trabajo.

“Las ganancias de la productividad y satisfacción no se deben al influjo que los puestos diseñados conforme a las ideas de Taylor o que los incentivos salariales tendrían en los seres “económicos” individuales, sino al hecho de convertir la estructura del trabajo en un medio que permitía a los seres “sociales” satisfacer importantes necesidades de interacción, camaradería, pertenencia y aportación a una finalidad común”. “Los empleados pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial” este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne

Aportaciones y limitaciones del enfoque de relaciones humanas

Aportaciones: Estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

Limitaciones: Los experimentos que realizaron presentaban muchas deficiencias de diseño, análisis e interpretación. Al mejorar las condiciones de trabajo y la satisfacción del personal, no aportó el mejoramiento de la productividad que se había esperado. El ambiente social del lugar de trabajo no es más que uno de los factores de interacción que influyen en la productividad. He aquí otros: niveles de salarios, el grado de interés de las tareas, la cultura y estructura organizacional, las relaciones entre empleados y gerentes.

DE LAS RELACIONES HUMANAS AL ENFOQUE DE LA CIENCIA DEL COMPORTAMIENTO ⁽¹³⁾

Estos investigadores tenían una formación más rigurosa en las ciencias sociales (psicología, sociología y antropología), de ahí que hayan recibido el nombre de “científicos del comportamiento”

Abraham Maslow. Este autor dice que las necesidades que estamos motivados a satisfacer caen dentro de una jerarquía. En la parte inferior de ésta se hallan las necesidades físicas y de seguridad. En la parte superior se encuentran las necesidades del ego y las de autorrealización. Las necesidades de nivel inferior han de ser satisfechas antes que se examinen las de nivel superior.

Teoría X y Y de Douglas McGregor

La diferencia entre las suposiciones hechas por la administración científica y las relaciones humanas fue trazada por Douglas McGregor; a las suposiciones tradicionales las llamó teoría X y a las otras, que a su juicio contaban con el apoyo de la ciencia de la conducta, les dio el nombre de teoría Y.

(13) Hampton, 1993, México, pp 56 - 62

Teoría Z de William Ouchi

Esta teoría sostiene que el imperativo cultural induce a las compañías a desarrollar una filosofía y valores que den un fundamento moral y legítimo a su autoridad y una razón a sus empleados para respetar y aceptar la autoridad, lo que favorece la intimidad, la participación personal y las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y eso a su vez fomenta la confianza entre los empleados.

Aportaciones y limitaciones de la escuela de la ciencia del comportamiento

Aportaciones: Los autores hicieron enormes aportaciones a nuestro conocimiento de la motivación individual, comportamiento de grupo, relaciones interpersonales en el trabajo y la importancia que tiene el trabajo para el ser humano. Sus hallazgos han hecho que los gerentes sean mucho más sensibles y refinados en su trato con los subordinados.

Limitaciones: Los gerentes muestran a veces resistencia a las recomendaciones de estos autores porque no les gusta admitir que necesitan ayuda para tratar con la gente.

Muchos gerentes consideran que los modelos y las teorías propuestas por los científicos del comportamiento son demasiado complicadas o abstractas para resultar útiles o relevantes en sus problemas específicos.

LA ESCUELA CUANTITATIVA: LA INVESTIGACIÓN DE OPERACIONES Y LA CIENCIA ADMINISTRATIVA

Al iniciarse la Segunda Guerra Mundial, Gran Bretaña afrontó nuevos y complicados problemas que era urgente resolver. Luchando por su supervivencia, los británicos formaron los primeros equipos de investigación de operaciones: grupos de matemáticos, físicos y otros científicos fueron reunidos para que resolvieran dichos problemas, lograron extraordinarios adelantos de carácter tecnológico y táctico. Cuando terminó la guerra, poco a poco se hizo evidente la aplicabilidad de la investigación de operaciones a problemas de la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

industria. Se recurrió cada vez más a especialistas en investigación de operaciones para ayudar a los gerentes a encontrar nuevas respuestas a los problemas que cada vez eran más complejos, debido a los avances y cambios suscitados. Con el advenimiento de la computadora electrónica, los procedimientos de la investigación de operaciones fueron formalizados, constituyéndose en lo que hoy se conoce con el nombre de “escuela de la ciencia administrativa”.

Aportaciones y limitaciones del enfoque de la ciencia administrativa

Aportaciones: Las técnicas de la ciencia administrativa son una parte bien establecida de la metodología de la solución de problemas que se utiliza en la mayor parte de las grandes organizaciones: elaboración del presupuesto de capital y la administración del flujo de efectivo, la programación de la producción, el desarrollo de estrategias del producto, la planeación del desarrollo de programas de recursos humanos, el mantenimiento de los niveles óptimos de inventario, etc. sus aportaciones han sido de gran utilidad en las actividades de planeación y de control.

Limitaciones: Todavía no llega a la etapa en que pueda ocuparse debidamente del aspecto humano de la empresa, sus aportaciones son muy modestas en la esfera de la organización, dotación de personal y dirección de la empresa. Algunos gerentes se quejan de que los conceptos y el lenguaje son demasiado complicados para poder entenderlos y aplicarlos. Otros opinan que no participan lo suficiente con los científicos de la administración en el desarrollo de técnicas referentes a la toma de decisiones; los científicos administrativos por su parte consideran que todavía no han logrado todo su potencial en la solución de problemas de la administración por su alejamiento y falta de conocimiento de los problemas y limitaciones que en la práctica enfrentan los gerentes.

ADMINISTRACIÓN

EL ENFOQUE DE SISTEMAS ⁽¹⁴⁾

En una organización el personal, las tareas y la gerencia son interdependientes, el cambio en una parte afecta al resto.

Este enfoque puede darnos una visión mental clara, aunque compleja de la realidad. En la administración, el pensamiento basado en sistemas incluye suposiciones como las siguientes:

1. Existe un problema
2. Está ligado estrechamente a una situación
3. Requiere una solución
4. La solución tendrá otros efectos además del que se desea producir en el problema
5. Es aconsejable tratar de prever dichos efectos
6. La solución puede evaluarse si se identifica y se pondera la combinación de resultados deseados e indeseados
7. La solución no será permanente, puesto que la situación cambiará

EL ENFOQUE DE CONTINGENCIAS ⁽¹⁵⁾

Es de gran utilidad ver cómo las partes (personas, tareas y gerencia) encajan y dependen unas de otras. Este enfoque nos permite entender esta interdependencia.

Una de las principales aportaciones de esta perspectiva se sintetiza a la perfección en la observación de que no hay una sola manera de administrar en forma óptima. No existen planes, estructuras organizacionales, estilos de liderazgo ni controles que sean idóneos para todas las situaciones, los gerentes han de encontrar la solución más adecuada para cada caso.

(14) Hampton, 1993, Méxifco, pp 66 - 69

(15) Hampton, 1993, Méxifco, p 70

MODELO DE LAS 7-S DE MCKINSEY ⁽¹⁶⁾

Los elementos que constituyen el modelo son los siguientes:

- Estrategia: plan o curso de acción que lleva a asignar los escasos recursos de una compañía para alcanzar las metas establecidas
- Estructura: caracterización del organigrama (es decir: funcional, descentralizada)
- Sistemas: informes estandarizados y procesos sistematizados
- Staff: descripción “demográfica” de categorías del personal importante dentro de una compañía (ingenieros, empresarios, licenciados en administración, etc)
- Estilo: caracterización de cómo los principales directivos se comportan en la obtención de las metas de la organización, también el estilo cultural de la organización
- Habilidades: capacidades especiales del personal clave o de la compañía en general
- Metas superiores: los significados o conceptos básicos que una organización inculca a sus miembros

2.2 Evolución de la administración

En la actualidad la escuela de las ciencias del comportamiento y la de la ciencia administrativa son perspectivas fundamentales y de gran utilidad en la investigación, análisis y solución de los problemas de la administración. También la escuela clásica continúa evolucionando. Ha incorporado gran parte de la investigación producida por las ciencias del comportamiento, junto con las nuevas perspectivas de las escuelas de las ciencias del comportamiento y de la ciencia administrativa. Ha incorporado incluso los enfoques más recientes de sistemas y de contingencias.

(16) Hampton, 1993, México, pp 71 - 75

La teoría clásica conserva su importancia por haber logrado integrar los avances más recientes en el marco básico de las cuestiones tradicionales propuestas por los escritores clásicos: división de trabajo, autoridad y responsabilidad e iniciativa. A medida que ha evolucionado la escuela clásica, se le ha empezado a llamar proceso administrativo o enfoque de operaciones.

¿Cómo evolucionará la teoría de la administración?

Hay cinco posibles direcciones que puede seguir la evolución de la teoría de la administración: (1989)

1. Dominio: una de las escuelas principales podría surgir como la más útil. Al incorporar algunas ideas de otras escuelas, la tendencia dominante terminaría por excluir a las otras.
2. Divergencia: las escuelas más importantes podrían seguir su propio camino cada una, mostrando poco interés por las perspectivas de las otras
3. Convergencia: las escuelas podrían volverse más similares, y entonces las fronteras que las separan tenderán a borrarse. Algunos piensan que la actual tendencia a la convergencia pronostica el dominio futuro de una escuela sobre las otras
4. Síntesis: otros teóricos señalan que la convergencia que se está teniendo culminará en una integración de las perspectivas de las escuelas. La integración se daría entre el enfoque de sistemas y el de contingencias
5. Proliferación: existe la posibilidad que aparezcan más escuelas o perspectivas

2.2.1 Situación actual de la administración en México

Actualmente, las organizaciones empiezan a demandar un nuevo perfil de administrador, a quienes se les requiere que sean altamente competitivos no sólo desde el punto de vista de las competencias técnicas del proceso administrativo y las áreas funcionales de la empresa, sino que también posean y desarrollen visión holística de los problemas humanos, sociales, económicos

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

y organizacionales que enfrenta el país, así como conciencia del cambio y pensamiento sistémico. ⁽¹⁷⁾

La Administración es una disciplina relativamente reciente en México, con poca tradición en investigación y orientada principalmente hacia las áreas docentes. Se enseñan generalmente modelos idealizados desde la optimización hasta la excelencia; los cuales representan la parte "dura", "científica" relativamente fácil de transferir, pero difícil de operar.

La Administración está asentada en organizaciones concretas, alejadas de las condiciones de idealidad de dichos modelos. No se puede estudiar la Administración en abstracto, ésta tiene que ser referida siempre a las condiciones particulares de las organizaciones que aplican esos dispositivos. ⁽¹⁸⁾

Afortunadamente, esta ausencia de investigaciones en el ámbito nacional empieza a revertirse gracias a los esfuerzos de los académicos mexicanos y las organizaciones profesionales que de manera creciente se han empeñado en propiciar espacios para la investigación, la presentación, la discusión y el análisis de las investigaciones nacionales.

Dos mecanismos han contribuido de manera notable a este propósito: por un lado, los programas doctorales en estudios organizacionales y en administración, que con la exigencia de sus disertaciones están contribuyendo a la generación y publicación de importantes documentos para el conocimiento de la realidad organizacional y administrativa nacional; por otro lado, los congresos nacionales e internacionales.

Lo que realmente hacen los ejecutivos de administración en su vida cotidiana ya fue motivo de un demoledor estudio para la tesis doctoral de un brillante estudiante canadiense que demostró, en un trabajo posteriormente publicado como libro con el título *The Nature of Managerial Work (La naturaleza del trabajo administrativo)*, que lo que realmente hacen estos profesionales se aleja mucho del proceso administrativo tradicional.

(17) Soto Raymundo, 1999, México

(18) Montaña Luis, 1999, México

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Henry Mintzberg probó que las habilidades y conocimiento de los ejecutivos tenían más que ver con las habilidades interpersonales, la toma de decisiones y la solución de problemas, las redes, las relaciones externas e incluso con el hecho de ser sólo una figura decorativa con los procesos tradicionales de planeación, organización, dirección y control.

Los administradores actualmente deben adaptarse al ritmo acelerado del cambio organizacional en entornos cada vez más competitivos y globalizados, contando con los conocimientos, las habilidades y los valores que reclaman los nuevos entornos internacionales, así como el uso de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, sin perder de vista el origen y las tradiciones de su propia cultura nacional y local.

Así también los administradores deben poseer creatividad y capacidad para desenvolverse en un ambiente laboral en organizaciones cada vez más complejas, flexibles y multiculturales, preocupadas por la conservación de su entorno, con responsabilidad social y orientadas a la satisfacción de las necesidades de sus clientes y al desarrollo integral de sus propios integrantes.

(19)

2.3 Áreas funcionales de la empresa

2.3.1 Recursos Humanos

La administración de recursos humanos comprende las filosofías, políticas (son lineamientos para la toma de decisiones; refleja un objetivo y dirige a los administradores y empleados hacia ese objetivo) y prácticas a que recurre una empresa para influir en los comportamientos de las personas que trabajan para ella. Las actividades que abarca son: contratación de personal, capacitación y desarrollo, revisión, evaluación y compensación del desempeño.

(19) Pariente Fragoso José Luis, 2006, México

La aplicación eficaz de estas actividades mejora la productividad y la rentabilidad, la administración de recursos humanos tiene una importancia estratégica para una organización, para que ésta funcione existen ciertas labores que comprenden un conjunto de responsabilidades y para que estas labores se lleven a cabo, la organización contrata personas y las compensa por el trabajo que desempeñan.

Las organizaciones exitosas consideran los recursos humanos como activos que deben administrarse de manera concienzuda y de acuerdo a sus necesidades, por lo que las empresas más competitivas trabajan en atraer a los individuos más talentosos y estimularlos para que se desempeñen a niveles superiores, las personas son las que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso de una compañía

Diversos proyectos de investigación a gran escala han generado pruebas sustanciales que relacionan las prácticas de administración de recursos humanos con ganancias en la rentabilidad y la productividad, para que sea así deben satisfacerse tres condiciones:

- Empleados que agregan valor: la gente es un valor intangible; los conocimientos, cómo se sienten y se comportan pueden emplearse para pronosticar el desempeño financiero.

Las empresas que cuentan con empleados satisfechos, saben que da por resultado clientes satisfechos, en especial en el sector servicios

- Empleados que son únicos: generalmente las empresas con una buena reputación en el ambiente laboral, atraen, desarrollan y retienen a los mejores talentos y por consecuencia atraen a las personas con mayores cualidades
- Modelo que no puede copiarse: las empresas que examinan con regularidad sus modelos de administración de recursos humanos para mejorarlos continuamente, las ha ayudado a mantener una posición de liderazgo en ambientes muy competitivos

2.3.2 Producción

Producir consiste en incrementar la capacidad de los bienes y de los servicios hasta convertirlos en totalmente aptos para satisfacer necesidades humanas, lo que supone aumentar la utilidad de los bienes, o sea, su capacidad para satisfacer una necesidad; por lo que la transformación es condición necesaria pero no suficiente.

Se distinguen cinco clases de utilidades distintas:

1. Utilidad de forma: consiste en que los bienes tengan la forma y las cualidades que el consumidor desea para ser utilizados
2. Momento del tiempo: una vez que los bienes tienen la forma deseada en las instalaciones de la empresa que se ha encargado de dársela es preciso que se pongan a disposición del consumidor que desee adquirirlos
3. Lugar: se deben ofrecer los productos en el lugar que al consumidor le resulte más cómodo acudir a comprarlos
4. Información: se debe comunicar al consumidor que el producto existe, dónde puede adquirirlo y sus atributos fundamentales, incluido el precio
5. Transferir la propiedad: se debe posibilitar que el comprador disponga del producto de la manera que le resulte más adecuada a sus propósitos.

Se debe distinguir de la producción de bienes materiales y la producción de servicios, éstos últimos no necesitan de un proceso de transformación de materias primas, éste incluye la realización de un trabajo para el cliente.

A continuación presento los diferentes niveles de participación que tiene el cliente en la entrega de un servicio, ya sea con el personal de servicio o con los elementos físicos del servicio, o con ambos.

- Servicios de contacto elevado: son aquellos en los cuales los clientes visitan en persona la instalación de servicio y participan activamente con la organización del servicio y su personal durante la entrega del servicio. Ejemplos: asilo de ancianos, corte de pelo

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Servicios de contacto mediano: implican un menor grado de participación con los proveedores de servicios. los clientes visitan las instalaciones del proveedor, pero no están presentes durante la entrega del servicio, o bien tiene muy poco contacto con el personal de servicio. Ejemplos: tintorería, banca por teléfono, sala de cine, supermercado
 - Servicios de bajo contacto: no implican ningún contacto físico entre clientes y proveedores. En vez de ello, el contacto tiene lugar a distancia, a través de canales de distribución electrónicos o físicos. Ejemplos: televisión por cable, los seguros, banca electrónica , servicio postal

2.3.3 Finanzas

En el área de finanzas se deben tomar tres principales decisiones, con el objetivo de aumentar la riqueza de los accionistas (el valor de sus acciones):

- Decisiones de inversión: se ocupan principalmente de los activos que la empresa debe comprar, respetando el principio de que el valor de éste siempre debe ser mayor a sus costos para incrementar el valor de la empresa
- Decisiones de financiamiento: determinan el modo en que la firma financia las decisiones de inversión, esto es la forma en que la empresa obtiene dinero a través de deudas o acciones
- Decisiones de política de dividendos: están relacionadas con la distribución de las ganancias de la empresa, ésta debe repartir un porcentaje de sus ganancias como dividendos en efectivo.

Cada vez que se debe tomar una decisión en la empresa deben considerarse una cantidad de variables económicas: el crecimiento del PIB, la tasa de inflación, la evolución del sector donde se desenvuelve la compañía, el empleo, la tasa de interés, el tipo de cambio, etc.

2.3.4 Mercadotecnia

Es una orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es determinar las necesidades y deseos (vs crear productos y venderlos) del mercado meta y adaptar a la organización para entregar las satisfacciones deseadas de modo más efectivo y eficiente que los competidores

Las premisas en que descansa el concepto de mercadotecnia son:

1. Los clientes pueden agruparse en diferentes segmentos de mercado, dependiendo de sus necesidades y deseos
2. Los consumidores en cualquier segmento del mercado se inclinarán a favor de la oferta de aquella organización que se acerque más a la satisfacción de sus necesidades y deseos particulares
3. La labor de la organización es investigar y elegir ciertos mercados meta y formular efectivas ofertas y programas de mercadotecnia como clave para atraer y mantener a sus clientes

Mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza, promoción)

PRODUCTO

El producto es una serie de atributos conjuntados en forma identificable. Todo producto se designa con un nombre descriptivo (o genérico) (acero, seguro, raquetas). Los atributos como nombre de marca y servicio posventa, son los que activan la motivación del consumidor y sus hábitos de compra, entonces pues el producto para mercadotecnia es el conjunto de atributos y beneficios que satisfacen sus necesidades.

Producto: es un conjunto de atributos tangibles e intangibles, que incluye entre otras cosas empaque, color, precio, calidad y marca, junto con los servicios y la reputación del vendedor; puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea

Ciclo de vida de los productos.

El ciclo consta de cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación.

Introducción

Es cuando el producto se lanza al mercado mediante un programa completo de marketing, puede ser un producto totalmente innovador o tratarse de un producto conocido pero que incluya una característica nueva, generalmente hay muy poca competencia directa; sin embargo, si el producto es prometedor, numerosas compañías podrían ingresar a la industria rápidamente. Las empresas deben invertir grandes cantidades para buscar la aceptación del consumidor, muchos productos nuevos, no son aceptados por un número suficiente de consumidores y fracasan en esta etapa

Crecimiento

En esta etapa crecen las ventas y las ganancias, los competidores entran en el mercado, por lo que las utilidades empiezan a disminuir hacia la etapa final del crecimiento. Los precios bajan gradualmente durante esta etapa.

En esta etapa deben tomarse en cuenta: cuántos competidores entran en el mercado y el desempeño de una marca tanto en los años siguientes como en un futuro lejano

En esta etapa se deberá mejorar el producto, fijar los precios revisarlos, expandir la distribución y realzar la promoción

Madurez

En la primera etapa las ventas siguen incrementándose pero con menor rapidez, cuando las ventas se estancan, declinan las ganancias; principalmente por la intensa competencia de precios. Con el propósito de diferenciarse, algunas empresas amplían sus líneas con nuevos modelos, o proponen una versión nueva y mejorada. Durante la última parte de esta etapa los fabricantes con costos elevados o sin ventaja diferencial, se ven obligados a abandonar el mercado

Se deberá extender la línea de productos, modificar el producto, diseñar una nueva promoción y/o desarrollar nuevos usos para el producto

Declinación

Causas que generan la declinación

- Aparece un producto mejor o más barato que cubre la misma necesidad
- Desaparece el deseo o la necesidad del producto

- La gente se cansa de un producto

Acciones a seguir en esta etapa:

- Asegurarse que los programas de marketing y producción sean lo más eficientes posible
- Reducir los tamaños y modelos que hayan dejado de ser rentables (disminuirán las ventas pero incrementarán las ganancias)
- Reducir los costos al mínimo indispensable, con el fin de maximizar la rentabilidad durante la vida tan limitada que le quede al producto
- Mejorar el producto en sentido funcional o bien revitalizarlo

Cuando ninguna de las opciones anteriores dé resultados, los directivos habrán de estudiar si deberán abandonar el mercado en esta etapa, o crear un pequeño nicho en el mercado y así conservar ganancias.

PRECIO

El precio es lo que se entrega a cambio de un bien o servicio, es el dinero que suele intercambiarse por un bien o servicio.

El precio es la clave del ingreso, que a su vez son las utilidades de la empresa, el ingreso es el precio cobrado a los clientes multiplicado por el número de unidades vendidas. El ingreso es el que paga por cada actividad de la compañía: producción, finanzas, ventas, distribución, etc. lo que sobra es la utilidad; para ganarla los gerentes deben elegir un precio que no sea demasiado alto o muy bajo, o sea un precio que equivalga al valor percibido por los consumidores meta.

PLAZA

Es la función de mercadotecnia que se refiere a la distribución de los productos o servicios para hacerlos llegar hasta el consumidor final.

Las funciones de la distribución son:

- Transportar: toda actividad necesaria para el transporte de los productos del lugar de fabricación al lugar de consumo

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Fraccionar: toda actividad dirigida a poner los productos fabricados en porciones y en condiciones que corresponden a las necesidades de los clientes y usuarios
 - Almacenar: toda actividad que asegure el enlace entre el momento de la fabricación y el momento de la compra o del uso
 - Surtir: toda actividad que permite la constitución de conjuntos de productos especializados y/o complementarios adaptados a unas situaciones de consumo o uso
 - Contactar: toda actividad que facilite la accesibilidad de grupos de compradores a la vez numerosos y dispersos
 - Informar: toda actividad que permite mejorar el conocimiento de las necesidades del mercado y de los términos del intercambio competitivo

Identificándose cinco flujos diferentes en un canal de distribución:

- Flujo del título de propiedad: se trata del paso del título de propiedad del producto de un nivel a otro del canal de distribución
- Flujo físico: describe los desplazamientos reales del producto al consumidor final, pasando por los sucesivos almacenes intermedios
- Flujo de pedidos: de los compradores a los intermediarios y que se dirigen a los fabricantes
- Flujo financiero: se trata del flujo de dinero, el proceso de los pagos financieros: facturas, comisiones, etc. que se remontan desde el comprador final hacia el productor y los intermediarios
- Flujo de informaciones: este flujo circula en dos direcciones. Las informaciones originadas en el mercado que ascienden hacia el producto y las informaciones orientadas hacia el mercado a iniciativa de los productores e intermediarios, con el fin de dar a conocer mejor los productos ofrecidos

Un canal de distribución implica el reparto de la gestión de estas tareas y de estos flujos entre las partes del intercambio, lo que se debe establecer es quién va a realizar estas tareas

Estructura vertical de un canal de distribución

Elegir una red de distribución supone decidir quién va a hacer qué para llevar a cabo el proceso de intercambio competitivo.

Diferentes tipos de intermediarios:

- Mayoristas: estos intermediarios venden a otros revendedores: detallistas o clientes institucionales; no al consumidor final. Compran la mercancía a los productores, la almacenan y la revenden
- Detallistas independientes: estos venden los bienes y servicios directamente a los consumidores finales para satisfacer sus necesidades. Los detallistas adquieren los productos y su remuneración es el margen entre el precio de compra pagado y el precio de venta a los consumidores
- Agentes y corredores: son intermediarios que no adquieren la propiedad del producto, son remunerados con una comisión calculada sobre las compras o ventas realizadas.
- Sociedades de servicios: son sociedades comerciales que ayudan a las empresas en las funciones de distribución o bien en las funciones de compra y venta. Ejemplos: sociedades de transporte y de almacenamiento, las agencias de publicidad, las sociedades de estudios de mercado, los intermediarios financieros, aseguradoras, etc, son remunerados por comisiones o por honorarios fijos

La estructura vertical de un canal de distribución se caracteriza por el número de niveles que separan al productor del usuario final:

- Canal directo: no hay intermediario, el productor vende directamente al consumidor o al usuario final
- Canal indirecto: participan uno o varios intermediarios, entre más intermediarios participen, el canal indirecto es llamado "largo "

Estrategias de cobertura del mercado

Distribución intensiva: el producto se ofrece en todos los sitios que se puede

Distribución selectiva: el producto se ofrece en tiendas especializadas, cuidadosamente seleccionadas

Distribución exclusiva: el producto se ofrece a través de concesionarios, a la cual se le asigna una región donde ningún otro concesionario estará autorizado para representar la marca

La elección entre estas estrategias de cobertura del mercado está ampliamente determinada por los hábitos de los consumidores y según los tipos de productos:

- Productos de compra corrientes: son los productos de consumo, que el consumidor compra con frecuencia en pequeñas cantidades y con un mínimo esfuerzo de comparación y de compra; se pueden distinguir tres tipos de productos:
 - Productos de primera necesidad: son las compras más frecuentes, la compra es rutinaria, la fidelidad a la marca o al punto de venta facilita la compra
 - Productos de compra impulsiva: son comprados sin ninguna premeditación, los productos deberán estar disponibles en sitios fácilmente accesibles, un embalaje atractivo y presentación son importantes
 - Productos de urgencia: son los que se compran en el momento en que la necesidad se hace sentir. Para este tipo de productos se necesita una cobertura máxima de mercado, si el consumidor no encuentra el producto o la marca deseada en el lugar o en el momento en el que él quiere comprar, elegirá otra marca
- Productos de compra reflexiva: son los productos de riesgo percibido medio, en los cuales el consumidor compara las marcas consideradas, el consumidor está dispuesto a invertir tiempo para evaluar las diferentes propuestas existentes en el mercado. Son productos con precio elevado y la frecuencia de compra es escasa. Para estos productos no es necesaria la cobertura máxima del mercado y una distribución selectiva es muy indicada
- Productos de especialidad: son los productos cuyas características son únicas y el consumidor dedicará mucho esfuerzo para su compra, el consumidor no realiza comparaciones entre marcas, busca el punto de venta donde el producto o las marcas deseadas están disponibles. Puede tenerse una distribución selectiva o exclusiva
- Productos no buscados: son productos que el consumidor no conoce, o si conoce pero no tiene interés espontáneo de compra. Estos productos

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

exigen un esfuerzo importante de venta, la cooperación del intermediario es indispensable para impulsar el producto; la selectividad será necesaria o la empresa deberá adoptar un canal directo

PROMOCIÓN

La mezcla promocional consiste en llevar actividades como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, propaganda, marketing directo y ventas personales.

La promoción es el elemento de la mezcla de marketing de una organización, que sirve para informar, persuadir y recordarle al mercado la existencia de un producto y/o su venta, con la intención de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario

Hay seis formas de promoción:

- Venta personal: es la presentación directa de un producto que el representante de una compañía hace a un comprador potencial. Generalmente es en la que se invierte más dinero que en cualquier otra clase de promoción
- Publicidad: es una comunicación masiva e impersonal que paga un patrocinador y en la cual éste está claramente identificado. Las formas más conocidas son los anuncios que aparecen en los medios electrónicos (televisión y radio) y en los impresos (periódicos y revistas), existen otras alternativas: correo directo, espectaculares, internet
- Promoción de ventas: es una actividad que estimula la demanda, la finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal, consiste en incentivos temporales que estimulan la compra, como: patrocinios, concursos, exhibiciones comerciales o en la tienda, bonificaciones, muestras gratuitas, descuentos y cupones; cuando se motiva a la fuerza de ventas u otros miembros del canal de distribución se le llama promoción comercial
- Relaciones públicas: abarcan una amplia gama de actividades comunicativas que contribuyen a crear actitudes y opiniones

positivas respecto a una organización y sus productos, no incluyen un mensaje específico de ventas. Los destinatarios de estas actividades pueden ser los clientes, accionistas, una dependencia gubernamental o un grupo de interés especial

- Propaganda: comunica un mensaje impersonal que llega a una audiencia masiva a través de los medios, pero por ésta no se paga, la organización objeto de ella tiene muy poco o ningún control sobre la propaganda y como aparece en forma de noticias, su credibilidad es mayor que la de la publicidad
- Marketing directo: es la comunicación directa con los consumidores individuales, seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata y cultivar relaciones directas con ellos mediante el uso del teléfono, correo, fax, correo electrónico, internet y otras herramientas para comunicarse directamente con consumidores específicos.

Se deberán tomar en cuenta los siguientes factores cuando se seleccione la mezcla promocional:

- El mercado meta
 - Se debe identificar en que etapa se encuentra el consumidor de la disposición a comprar:
 - Reconocimiento: se le debe de dar a conocer al consumidor la existencia de la marca o producto.
 - Conocimiento: además de reconocer las características del producto el cliente debe conocer las marcas, sus atributos y ventajas competitivas
 - Simpatía: se refiere a lo que el mercado siente acerca del producto o la marca, pasar de la indiferencia a la simpatía
 - Preferencia: el público identifica las marcas y deberá escoger la nuestra
 - Convicción: es la decisión real o el compromiso de efectuar una compra
 - Compra: la compra puede tardar o posponerse por diversos factores, la acción puede desencadenarse

mediante un descuento promocional o bien ofreciendo incentivos adicionales

- Extensión geográfica del mercado: la venta personal será adecuada en un mercado local pequeño, pero a medida que crece la extensión geográfica del mercado habrá que darle mayor importancia a la publicidad
- Tipo de cliente: la estrategia promocional depende en parte del nivel de canal de distribución en que la organización espera influir. Los consumidores finales y los intermediarios necesitan una promoción diferente
- Concentración del mercado: se debe considerar la cantidad de compradores, cuanto menos compradores potenciales haya, la venta personal será más eficaz que la publicidad
- La naturaleza del producto
 - Valor unitario: un producto con poco valor unitario suele ser relativamente simple, conlleva poco riesgo para el comprador y debe ser atractivo para el mercado masivo, la publicidad será la principal herramienta promocional; en cambio para los productos de gran valor unitario que generalmente son más complejos se deberá recurrir a la venta personal
 - Nivel de personalización: se requerirá de la venta personal si un producto debe ser adaptado a las necesidades de cada cliente, los productos estandarizados pueden comunicarse eficazmente en la publicidad
 - Servicio antes y después de la venta: la venta personal es propicia para los productos que deben demostrarse o requieren de un mantenimiento para que funcionen adecuadamente
- La etapa del ciclo de vida del producto

Cuando se introduce en el mercado un producto nuevo, se comunican su existencia y sus beneficios a los compradores potenciales y se convence a los intermediarios para que lo ofrezcan. Así pues, tanto la publicidad (dirigida a los consumidores) como la venta personal (dirigida a los intermediarios) son indispensables en esta etapa, así

también la propaganda se puede utilizar por ser un producto nuevo. Después, si tiene éxito el producto se intensificará la competencia y se dará mayor importancia a la publicidad persuasiva

- La cantidad de dinero de que se dispone para la promoción

Las empresas pequeñas o débiles financieramente tienden a recurrir a la venta personal, a las exhibiciones de los distribuidores o a promociones conjuntas con fabricantes y detallistas

2.4 Proceso Administrativo

2.4.1 Planeación

Es el primer momento del proceso administrativo, consiste en diseñar un curso de acción con base en la definición, análisis y solución de un problema. Planear es concebir una estructura racional de análisis que contenga los elementos informativos y de juicio suficientes y necesarios para fijar prioridades, elegir alternativas, establecer objetivos y metas en el tiempo y en el espacio, ordenar las acciones que permitan alcanzarlas con base en la asignación correcta de recursos, la coordinación de esfuerzos y la imputación de responsabilidades, y controlar y evaluar los procedimientos, avances y resultados para poder introducir con oportunidad los cambios necesarios.

Fases en la planeación:

- Fase 1: Desarrollo de la Misión y Objetivos

La misión y los objetivos de una organización toma una dirección cuando se consideran preguntas como, ¿en qué negocio estamos?, ¿cuál es nuestro compromiso? y ¿qué resultados deseamos?. Los objetivos y misión se ven influidos por las evaluaciones de las amenazas y oportunidades del entorno y de las fuerzas y debilidades.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

- Fase 2: Diagnóstico de amenazas y oportunidades

La planeación ayuda a los gerentes a identificar las oportunidades y amenazas y a considerarlas al crear la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de una organización.

Michael Porter propone un marco para diagnosticar las fuerzas competitivas que enfrenta la empresa de un sector durante determinado periodo; comprende cinco fuerzas competitivas: competidores, clientes, proveedores, nuevos participantes y bienes / servicios sustitutos; estas fuerzas influyen en las posibilidades de ganancias a largo plazo en un sector, lo que repercute en las posibilidades de ganancias, perspectivas de crecimiento y hasta de supervivencia de cada empresa.

- Fase 3: Diagnóstico de fortalezas y debilidades

Este diagnóstico permite a las empresas identificar las fuerzas centrales (son las fortalezas que hacen distinta y más competitiva a una empresa cuando proporciona bienes o presta servicios que cuentan con un valor único para sus clientes; las fuerzas centrales corresponden a tres amplios grupos: conocimientos tecnológicos superiores, procesos confiables (comprende dar el resultado esperado con rapidez, eficacia, sin interrupciones y con el menor inconveniente para los clientes) y relaciones estrechas con participantes externos de su organización y determinar lo que debe mejorarse; este diagnóstico abarca el análisis de la relativa posición competitiva de la organización, su capacidad para adaptarse e innovar, las habilidades de sus recursos humanos, sus capacidades tecnológicas, recursos financieros, su profundidad administrativa y los valores y antecedentes de sus empleados.

- Fase 4: Desarrollo de Estrategias

El desarrollo de estrategias debe evaluarse en términos de: oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas y la probabilidad de que las estrategias ayuden a que la organización logre su misión y objetivos. La planeación y la estrategia a nivel de negocios poseen tres estrategias básicas en común: estrategia de penetración de mercado: comprende buscar el crecimiento en los mercados actuales con los productos que se tiene; estrategia de desarrollo de mercado: exige buscar nuevos mercados para

productos actuales y la estrategia de desarrollo de productos: comprende crear bienes o servicios o mejorar los existentes para los mercados actuales

- Fase 5: Preparación del plan estratégico

Luego de crear estrategias opcionales y elegir entre éstas, la gerencia está preparada para redactar el plan estratégico cubriendo las siguientes secciones: misión, objetivos, oferta de bienes / servicios, un análisis y estrategias de mercado (oportunidades y amenazas y planes de contingencia si las cosas no marchan como se espera), estrategias para obtener y utilizar los recursos tecnológicos, de marketing, financieros y humanos necesarios para la consecución de los objetivos planteados, estrategias para cultivar y aprovechar las competencias organizacionales y de los empleados e informes financieros que comprendan proyecciones de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo, puntos de equilibrio

- Fase 6: Preparación de planes tácticos

El propósito de los planes tácticos es ayudar a instrumentar los planes estratégicos, los gerentes de primer nivel y de mandos intermedios, así como los equipos de empleados, basan sus planes tácticos en el plan estratégico de la organización

- Fase 7: Control y diagnóstico de resultados

Se necesitan controles para asegurar que la instrumentación de los planes se realice conforme a lo establecido y evaluar los resultados conseguidos mediante tales planes; si éstos no generan los resultados deseados, gerentes y equipos tendrán: que modificar la misión y los objetivos, revisar las estrategias, idear nuevos planes tácticos o cambiar los controles utilizados

- Fase 8: Planeación continua

La planeación es un proceso dinámico; el entorno externo (por ejemplo, los nuevos competidores) y el interno (por ejemplo las expectativas de los nuevos empleados) cambian continuamente

Política

Son pautas para la toma de decisiones, contiene un objetivo y una guía a gerentes y empleados. Gracias a la política aumentan las probabilidades de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

que diferentes empleados y ejecutivos tomen decisiones semejantes cuando afrontan en forma independiente situaciones parecidas

- Política expresa: son formulaciones escritas u orales que proporcionan a los encargados tomar decisiones, información que les ayuda a escoger entre alternativas u opciones
- Política implícita: se hallan dentro del patrón establecido de las decisiones. Es la observación de cómo se maneja una cierta situación

Procedimientos

El procedimiento es una guía para actuar, son métodos para llevar a cabo actividades. La regla es una orden autoritaria de pasos a seguir; por lo que los procedimientos y reglas casi eliminan la decisión por parte de los empleados.

Presupuestos

Se suelen consignar los costos en dinero de diversas tareas o recurso. La elaboración de presupuestos persigue tres propósitos básicos: contribuir a la planeación eficaz del trabajo, apoyar la asignación de recursos y apoyar el control e inspección de la utilización de los recursos durante el período cubierto por el presupuesto

- Presupuesto de ventas: es el pronóstico de ingresos esperados, formulado en general por líneas de productos en periodos mensuales y sujeto a revisión al menos una vez al año
- Presupuesto de materiales: compras esperadas, formuladas en general por categorías específicas, que pueden variar de un mes a otro debido a variaciones estacionales y niveles de inventario
- Presupuesto de fuerza de trabajo: personal esperado y niveles de prestaciones, formulado en general por número de individuos y cantidad monetaria de cada categoría de puesto
- Presupuesto de capital: inversiones previstas en activos tangibles mayores (como oficinas nuevas o renovadas, nueva planta o equipo importante), para las que con frecuencia se necesita un horizonte temporal superior a un año
- Presupuesto de investigación y desarrollo: inversiones previstas en el perfeccionamiento o desarrollo de productos, materiales y procesos

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Presupuesto de efectivo: flujo esperado de ingresos y egresos monetarios (flujo de efectivo), que por lo general se elabora al menos una vez al año con referencias mensuales

2.4.2 Organización

Organización: es el proceso de creación de una estructura de relaciones que permite a los empleados realizar los planes de la gerencia y satisfacer los objetivos organizacionales.

El diseño organizacional: comprende elementos de la función de organización, su alineación e interrelaciones con las funciones de planeación, dirección y control, y los complejos intercambios que deben considerarse para lograr una “correspondencia” entre estas funciones y otros aspectos de la organización.

Elementos básicos de la organización

- Especialización: el proceso de identificar determinadas tareas y asignarlas a individuos, equipos, departamentos y divisiones
- Estandarización: en un proceso que consiste en crear prácticas uniformes que los empleados deben seguir cuando realizan su labor. Tales prácticas tienen por objetivo generar conformidad y se expresan mediante procedimientos por escrito, descripciones de puesto, instrucciones y reglas relacionadas con las funciones de la organización, el desempeño en diversas tareas y el comportamiento que cabe esperar de los empleados. Ésta permite que los gerentes evalúen el desempeño del personal en relación con las responsabilidades establecidas y los indicadores de desempeño. Los procedimientos de contratación, las descripciones de puesto y los formularios de solicitud se emplean para estandarizar la selección de empleados
- Coordinación: comprende los procesos y mecanismos utilizados para integrar las tareas y actividades de los empleados y las empresas, todas las empresas recurren a reglas, procedimientos, objetivos e instrucciones formales para alcanzar el nivel de coordinación deseado
- Autoridad: es el derecho de tomar decisiones de importancia diversa.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Estructura organizacional: es la representación formal de las relaciones laborales, define las tareas por puesto y unidad y señala cómo deben coordinarse.

Organigrama: es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas.

Un organigrama ofrece cuatros aspectos de la estructura de una organización:

- Tareas: muestra la gama de tareas que hay en una organización
- Unidades: cada recuadro representa una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización
- Niveles de la organización: el organigrama debe mostrar la jerarquía o el bosquejo jerárquico general de la empresa
- Líneas de autoridad: las líneas que ligan los recuadros en el organigrama muestran qué puestos o unidades tienen autoridad sobre otros

2.4.3 Dirección

Uno de los objetivos de la dirección es mantener la motivación entre los empleados.

Motivación: se debe ejercer una motivación a través de estímulos, incentivos u otros factores que contribuyan a crear un ambiente de bienestar y satisfacción para el empleado al cual no debe negársele su capacidad para sentir, pensar y participar

Uso de objetivos y recompensas para mejorar el desempeño:

- Establecimiento de objetivos: los objetivos influyen en la motivación en dos sentidos: aumentan la cantidad de esfuerzo que la gente decide ejercer y orientan o dirigen dicho esfuerzo
- Ofrecimiento de incentivos y recompensas: en algunas situaciones, los gerentes pueden servirse del establecimiento de objetivos para mejorar el desempeño, aun cuando no ofrezcan recompensas significativas a los empleados por lograr los objetivos. Sin embargo, los objetivos se

vuelven más poderosos cuando su consecución da por resultado alguna forma de recompensa tangible

La teoría del reforzamiento plantea que la conducta se da en función de sus consecuencias. Las consecuencias positivas se conocen como recompensas y las negativas como castigos

Teorías que consideran el trabajo y el contexto organizacional como determinantes importantes del comportamiento son:

- Teoría bifactorial de Herzberg

Dos aspectos separados y distintos del entorno dan lugar a la motivación y satisfacción de los empleados

- Factores de motivación: son aspectos del contenido del trabajo y el contexto organizacional que generan sensaciones positivas entre los empleados (responsabilidad, reconocimiento, logro, progreso y el crecimiento)
- Factores de higiene: son las características no relacionadas con la tarea en el entorno de trabajo que generan insatisfacción (compensación, grado de responsabilidad, condiciones de trabajo, las políticas de la empresa, supervisión, compañeros de trabajo, el salario, el estatus formal y la seguridad en el trabajo)

Los factores de motivación y de higiene son similares para todos los empleados, y las diferencias individuales entre éstos no se consideran importantes, por lo que Herzberg dice que los empleadores deben motivar a los empleados de la misma manera asegurando la presencia de los factores de motivación e higiene

- Características del puesto

Se distinguen puestos que los empleados disfrutan y en los que se sienten motivados a desempeñarse bien.

- Percepciones de equidad

Aun cuando se disfrute del puesto y éste genere motivación, es probable que la gente se sienta a disgusto si percibe que no la tratan con justicia. La teoría de la equidad plantea que los grados de motivación pueden aumentar o disminuir si los empleados juzgan que la organización los trata con justicia o injusticia.

Los empleados determinan si han sido tratados con justicia al comparar la

proporción de aportaciones (tiempo, esfuerzo, nivel educativo, compromiso) y resultados (sensaciones de significado y responsabilidad asociadas con puestos, ascensos y mayores sueldos) con la proporción de otros que realizan la misma función.

Liderazgo: consiste en influir en los demás para que se esfuercen en lograr una o más metas.

Modelos conductuales de liderazgo

- Teoría X y Teoría Y

Las suposiciones y opiniones sobre los individuos y el modo de motivarlos influyen a menudo en el comportamiento de un líder. Douglas McGregor realiza estas clasificaciones para contrastar el punto de vista convencional del liderazgo en las organizaciones con un planteamiento basado en premisas con mayor fundamento en la naturaleza y la motivación humanas.

Tabla 2.1 Tabla de la Teoría X y Teoría Y ⁽²⁰⁾

Teoría X (la administración controla y ordena, tiene un punto de vista negativo de la naturaleza humana)	Teoría Y (la administración tiene liderazgo y delega autoridad, tiene un punto de vista positivo sobre la naturaleza humana)
La gerencia es responsable de organizar los elementos productivos de la empresa (dinero, materiales, equipo y personas) en función de las metas económicas	La gerencia es responsable de organizar los elementos de la iniciativa productiva (dinero, materiales, equipo y personas) en función de las metas económicas
Con respecto a los individuos, la administración es un proceso que consiste en dirigir sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus acciones y modificar sus comportamientos para que satisfagan las necesidades de la organización	Los empleados no son pasivos por naturaleza ni se resisten a las necesidades organizacionales
Sin una intervención activa por parte de la gerencia, las personas se mostrarían pasivas a las necesidades de la organización. Por tanto se les debe persuadir, recompensar y castigar, y es necesario controlar sus actividades	La motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades y la preparación para orientar las acciones propias hacia los objetivos organizacionales están presentes en los empleados

	<p>La tarea esencial de la gerencia consiste en disponer las condiciones organizacionales y los métodos de operación de tal manera que las personas puedan lograr sus propias metas mejor al orientar sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos organizacionales</p>
--	--

- Modelo de la rejilla gerencial (grid gerencial)

Creado por Robert Blake y Jane Mouton, este modelo identifica cinco estilos de liderazgo que combinan distintos grados de interés por la producción y por la gente.

- Estilo empobrecido: se caracteriza por un interés marginal en la gente y la producción, el objetivo principal de los gerentes es mantenerse alejados de los problemas; transmiten ordenes a sus subordinados, se dejan llevar por la corriente y se aseguran de que no los responsabilicen de los errores, ejercen el menor esfuerzo necesario para que el trabajo se lleve a cabo
- Estilo de club campestre: se caracteriza por un interés elevado en la gente y bajo en la producción. Los gerentes procuran crear una atmósfera segura, confortable y confían en que sus subordinados respondan con un gran desempeño, la atención prestada a la necesidad de satisfacer las relaciones genera una atmósfera y un ritmo de trabajo amigables, aunque no por fuerza productivos
- Estilo de producción o peligro: se presta un gran interés a la producción y poco a la gente. Los gerentes que lo usan no consideran que las necesidades personales de los empleados sean importantes para la consecución de los objetivos organizacionales, vinculan el sueldo al desempeño, se sirven de su poder legítimo y coercitivo para presionar a los subordinados a fin de que satisfagan las necesidades de producción

- Estilo de administración de equipos: refleja un grado elevado de interés por la gente y la producción, los gerentes establecen una labor en equipo y alientan el compromiso entre los empleados

Los líderes de algunas organizaciones se han dado cuenta de que el liderazgo es algo más que ciertos rasgos, comportamientos específicos o contingencias particulares. A las personas necesarias para guiar a las organizaciones en esta época de cambios se les llama líderes transformacionales, inspiran a los demás con su visión, suelen promoverla en contra de la resistencia y muestran confianza en su persona y en sus puntos de vista. Adoptan un enfoque activo y personal para influir en los demás. Modifican las emociones, los deseos y las expectativas de los otros, así como las percepciones de lo que es posible y deseable. Crean nuevos modelos para viejos problemas y otras opciones a aspectos abiertos. Reflejan emoción y entusiasmo y generan eso mismo en los demás. Corren riesgos para buscar nuevas oportunidades. Son empáticos e intuitivos en sus relaciones con los demás.

2.4.4Control

Una vez que el plan se pone en práctica, se inicia el control, por medio del cual se compara el resultado con lo que se esperaba obtener, además de buscar las causas que pueden haber ocasionado desviaciones (supervisión, reportes).

- Control preventivo: son mecanismos destinados a disminuir errores, reducir al mínimo la necesidad de acciones correctivas. Las reglas, reglamentos normas, procedimientos de reclutamiento y selección y los programas de capacitación y desarrollo funcional principalmente como controles preventivos
- Controles correctivos: son mecanismos que tienen por objeto reducir o eliminar acciones o resultados indeseables, conseguir el apego a los reglamentos y las normas de la organización.

Tipos de controles

- Control mecanicista y orgánico: el control mecanicista consiste en el uso generalizado de reglas y procedimientos, autoridad descendente,

descripciones de puesto bien detalladas y otros métodos formales que ayudan a evitar y corregir desviaciones de los comportamientos y los resultados deseados. Control orgánico, consiste en la aplicación flexible de la autoridad, descripciones de puesto relativamente laxas, controles individuales y otros métodos informales que sirven para evitar y corregir desviaciones de los comportamientos y los resultados deseados.

- Control de mercado: consiste en recopilar y evaluar datos relacionados con las ventas, los precios, los costos y las utilidades los cuales sirven para orientar las decisiones y evaluar los resultados
- Control financiero: consiste en mecanismos que ayudan a evitar o corregir los errores en la asignación de recursos.

Gracias a lo desarrollado en este capítulo se tiene una idea de cada una de las etapas por las que ha pasado la administración, cómo fue su evolución y cómo se encuentra en la actualidad, también en qué consisten cada una de las áreas funcionales de la empresa y por último la descripción de cada una de las etapas del proceso administrativo.

CAPÍTULO III

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el presente capítulo se explica el término de planeación estratégica y se presentan diferentes proposiciones de autores, con el fin de elaborar una propuesta propia para aplicarla en el plan estratégico de una empresa de nueva creación dedicada a realizar eventos a corporativos en Aguascalientes, México

3.1 Proceso formal de la planeación estratégica

La planeación estratégica es el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno de una organización, establecer una visión y una misión, idear objetivos globales, crear elegir y seguir estrategias generales y asignar recursos para alcanzar las metas de la organización, determinando las políticas y programas (es un plan que especifica periodos para la terminación de actividades específicas) necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino hacia esas metas, y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados. “La planeación estratégica es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar metas organizacionales”. Aunque no existe una definición universalmente aceptada, existen cinco atributos importantes a considerar:

1. Tiene que ver con cuestiones fundamentales o básicas. Da las respuestas a interrogantes como: ¿en qué negocio estamos y en qué negocio deberíamos estar?, ¿quiénes son nuestros clientes y quiénes deberían serlo?
2. Ofrece un marco para el planteamiento detallado para las decisiones gerenciales cotidianas. Frente a tales decisiones, un gerente debe preguntarse: ¿cuáles de las vías posibles de acción estarán más de acuerdo con nuestra estrategia?
3. Implica un tiempo más largo que otros tipos de planeación

4. Da el sentido de coherencia e impulso a los actos y decisiones de una organización a lo largo del tiempo
5. Es una actividad de alto nivel, en el sentido de que tiene que intervenir la alta gerencia por que sólo ella tiene acceso a la información necesaria para considerar todos los aspectos de la empresa y por que es necesario que haya un compromiso de alta gerencia para generar un compromiso en los niveles inferiores.

La importancia de la planeación estratégica para los gerentes y para las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósito, y como consecuencia éstas funcionan mejor, pues ayuda a adquirir un concepto muy claro de la organización, lo cual a su vez hace posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas y responden mejor a los cambios ambientales, cuando el ritmo de vida era más lento, los gerentes podían operar sobre el supuesto de que el futuro iba a ser más o menos igual al pasado; podían establecer metas y planes en base a la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la experiencia sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los problemas únicos y las oportunidades del futuro.

PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Paso 1 Formulación de metas

La fijación de las metas exige una gran parte de los recursos de la empresa y determinarán muchas de sus actividades durante largo tiempo. Se debe revisar y comprender los propósitos de la empresa, la definición de su misión, y el establecimiento de los objetivos que traducen esa misión a términos concretos

Paso 2 Identificación de objetivos y estrategia actuales

Una vez que se ha definido la misión de la organización y que se ha traducido en objetivos concretos, se deben identificar los objetivos y

estrategia actuales. Los objetivos y estrategia existentes deben estar bien definidos y ser claramente comunicados a toda la organización.

Paso 3 Análisis ambiental

El conocimiento de las metas y estrategia existente de la organización ofrece un marco para definir qué aspectos del ambiente tienen la mayor influencia sobre la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. El propósito del análisis ambiental es identificar las formas en que los cambios del ambiente económico, tecnológico, socio-cultural y político-legal de una organización pueden influir indirectamente en ella. La influencia directa se ejerce cuando estos factores actúan sobre el mercado, la industria, los abastecedores, los competidores o los recursos y destrezas claves de la empresa.

Paso 4 Análisis de recursos

Las metas y estrategias existentes de la empresa dan también un marco para analizar sus recursos. Este análisis es necesario para identificar las ventajas y desventajas competitivas de la empresa. Estos son los puntos fuertes y débiles de la organización frente a sus competidores.

Se ofrecen cuatro pasos para analizar los recursos: ⁽²¹⁾

1. Desarrollar un perfil de los principales recursos y destrezas de la organización en tres áreas: financiera, humana y tecnológica
2. Determinar los requisitos claves para el éxito de los segmentos producto-mercado en que compite o podría competir la organización
3. Comparar el perfil de recursos con los requisitos claves de éxito, a fin de determinar las principales fortalezas sobre las cuales se pueda basar una estrategia efectiva, y las principales debilidades que deben vencerse
4. Comparar los puntos fuertes y las debilidades de la organización con las de sus principales competidores, a fin de identificar cuáles de sus recursos y destrezas son suficientes para darle significativas ventajas competitivas en el mercado

(21) Hofer y Schendel

Paso 5 Identificación de oportunidades estratégicas y amenazas

En este paso se determinan las oportunidades que se ofrecen a la organización y las circunstancias que la amenazan.

Paso 6 Determinar los cambios de estrategia necesarios

En este paso se esta en posibilidad de predecir los resultados de la estrategia existente y en base a lo anterior se puede decidir si se debe modificar o no la estrategia o su ejecución.

Esta decisión debe basarse en si se puede identificar una laguna de cumplimiento, la cual consiste en la diferencia entre los objetivos establecidos y los resultados que probablemente van a alcanzar si se continúa la estrategia existente.

Paso 7 Toma de decisiones estratégicas

Si parece necesario un cambio estratégico para cerrar la laguna de cumplimiento el paso siguiente será la identificación, evaluación y selección de alternativas (toma de decisiones estratégicas).

Identificación de alternativas estratégicas: existen varias alternativas para cerrar la laguna de cumplimiento

Evaluación de alternativas estratégicas:

Criterios para evaluar las alternativas estratégicas: ⁽²²⁾

1. La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, objetivos y políticas compatibles
2. Debe concentrar recursos y esfuerzos en las cuestiones críticas identificadas en el proceso de formulación de la estrategia y separarlas de las cuestiones poco importantes
3. Debe tratar problemas susceptibles de solución con los recursos y destrezas con que cuenta la organización
4. La estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se buscan

(22) Rumelt Richard

Selección de alternativas: al elegir entre las posibilidades disponibles, los gerentes deben escoger las alternativas que mejor se adaptan a las capacidades de la organización. Los planes estratégicos de éxito aprovechan las ventajas de la empresa

Paso 8 Ejecución de la estrategia

Una vez que se ha determinado la estrategia, es preciso incorporarla en las operaciones cotidianas de la organización, la estrategia tiene que traducirse en planes tácticos adecuados, programas y presupuestos

Paso 9 Medida y control del proceso

Se debe comprobar el progreso en comparación con el plan estratégico, para determinar si la organización se está moviendo o no en dirección a sus objetivos

3.1.1 Análisis ambiental

3.1.1.1 Ambiente externo

La organización requiere examinar su medio ambiente en busca de condiciones que supongan amenazas u oportunidades. El desarrollo de una estrategia efectiva exige que los administradores detecten éstos y otros cambios y que sepan comprender sus implicaciones.

Sólo logrando esto pueden hacer esfuerzos basados en información pertinente para colocar a su organización en condiciones para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas, todo esto para que las organizaciones reciban ingresos pero satisfaciendo las necesidades y deseos de los clientes.

3.1.1.2 Ambiente interno

Es la forma en que la empresa puede asegurar una posición ventajosa, observando las debilidades y puntos fuertes que se encuentran ahí,

3.2 Establecimiento de la dirección institucional

3.2.1 Establecimiento de una visión

La visión expresa las aspiraciones y el propósito fundamentales de una organización; perdura durante generaciones.

3.2.2 Definición de una misión

La misión es el propósito o razón de ser de una empresa, su planteamiento responde preguntas básicas:

- ¿Quiénes somos?, ¿en qué negocios participamos? y ¿cuál debería ser? Si el negocio o propósito de la empresa se define de una manera demasiado amplia, puede faltar a la organización el sentido de dirección; mientras, que si se define en forma demasiado estrecha puede estar perdiendo oportunidades atractivas,
- ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿quiénes deberían serlo? El examen de las necesidades y características de los clientes puede indicar la dirección que debe seguir la empresa
- ¿Cuál es nuestra intención? y ¿hacia dónde vamos? Es necesario también formularnos las siguientes preguntas: ¿está aumentando o disminuyendo la participación de la compañía en el mercado?, ¿está desarrollando nuevos productos y servicios?, ¿necesita diversificarse?
- ¿De qué ventajas competitivas disfrutamos? Los gerentes pueden identificar y aislar los factores que dan a la firma una fuerte posición competitiva
- ¿En qué áreas de competencia sobresalimos? Las fronteras de la industria pueden estar mal definidas o pueden cambiar. Por lo que es necesario identificarlo y así poder definir la misión de la organización

La misión de la organización define las necesidades de los clientes que desea satisfacer, los bienes o servicios que ofrece o presta o los mercados a los que atiende en la actualidad o que pretende servir en el futuro. La

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

misión es la finalidad de una organización, que la distingue de otras de su tipo.

3.2.3 Determinación de los objetivos

Los objetivos son los resultados que gerentes y otros participantes han elegido y que están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa. Los objetivos pueden expresarse cualitativa y cuantitativamente (qué hay que lograr, cuánto hay que hacer y cuándo debe conseguirse). El objetivo son los resultados que se tienen que alcanzar para que la organización cumpla sus metas. Los objetivos son más específicos que el planteamiento de la misión y sirven para medir los resultados.

3.3. Formulación de estrategias

Las estrategias son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos y ejecutar así su misión. La estrategia pone los recursos humanos y materiales frente a los problemas y riesgos que plantea el mundo exterior.

Existen tres modos de formular la estrategia:

- Modo empresarial: un líder fuerte, por lo general el fundador del negocio o algún descendiente suyo, toma decisiones audaces y arriesgadas, más o menos intuitivamente, se confía en su juicio personal formado en la experiencia, la formulación de la estrategia obedece a una busca activa de nuevas oportunidades y la selección no se hace por reglas preestablecidas sino por el plan personalizado del jefe.
- Modo adaptativo: el empresario reacciona ante cada situación a medida que se presenta, el gerente reacciona defensivamente ante los actos de los competidores
- Modo de planeación: es la planeación estratégica formal, que ofrece un marco guía y un fuerte sentido de dirección de que carecen las otras modalidades, se sigue un procedimiento sistemático lo que los lleva a

analizar el ambiente y la organización de modo de poder desarrollar un plan de acción para el futuro, para tomar decisiones arriesgadas se basan en una estimación de costos y beneficios.

ANALISIS DE DIFERENTES MODELOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE DIVERSOS AUTORES.

El primer modelo presentado es útil para organizaciones medianas y pequeñas, el cual se detalla a continuación: ⁽²³⁾

Paso 1 Planeación para planear

Se deben de resolver un sinnúmero de preguntas y tomar varias decisiones, las cuales son muy importantes para el éxito o fracaso de todo el proceso de planeación:

- ¿Cuánto compromiso existe con el proceso de planeación?
- ¿Quién se debe involucrar?
- ¿Cómo involucrar a los interesados ausentes?
- ¿De qué manera se ajusta el año fiscal de la organización al proceso de planeación?
- ¿Cuánto tiempo empleará?
- ¿Qué información se necesita para planear de manera exitosa?
- ¿Quién necesita analizar los datos?

Paso 2 Monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación

Este paso es un proceso continuo, consiste en manejar aquellos aspectos que se deben abordar en forma inmediata a medida que surgen.

(23) Modelo de Goodstein Leonard, Nolan Timothy y Pfeiffer William (1998)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Las organizaciones deben tomar conciencia de lo que sucede en su entorno y que pueda afectarlas, en particular se deben monitorear cuatro entornos: el macroentorno (aspectos demográficos, tecnológicos, económicos y políticos), el entorno industrial (la estructura de la industria, la forma en como se financia, el grado de presencia gubernamental, las estrategias habituales del mercado), el competitivo (factores como los perfiles del competidor, los modelos de segmentación del mercado e Investigación y Desarrollo) y el interno de la organización (estructura de la compañía, historia, fortalezas y debilidades).

Durante el proceso de planeación, la información acerca de cada uno de estos entornos debe estar disponible para conducir la búsqueda de valores, elaborar el borrador del enunciado de la misión, formular el modelo de la estrategia del negocio, identificar la competencia, etc.

Paso 3 Búsqueda de valores

Constituye en un examen de los valores de los miembros del equipo de planeación, los valores actuales de la organización, su filosofía de trabajo, los supuestos que comúnmente utiliza en sus operaciones, la cultura organizacional predominante y los valores de los grupos de interés en su futuro.

Paso 4 Formulación de la misión

Implica desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que se halla la compañía: una definición concisa del propósito que trata de lograr en la sociedad y/o en la economía.

Preguntas que deben formularse:

- ¿Qué función(es) desempeña la organización?
- ¿Para quién desempeña esta(s) función(es)?
- ¿De qué manera trata de desempeñar la(s) función(es)?
- ¿Por qué existe esta organización?

Las organizaciones identifican bienes y servicios con gran valor de satisfacción de las necesidades del público, e incluyen estas consideraciones en sus formulaciones de la misión.

Paso 5 Diseño de la estrategia del negocio

Consiste en el intento inicial de la organización para descubrir en detalle los pasos a través de los cuales se logra la misión de la organización, se deberán

de conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos, identificar los pasos necesarios para lograrlos, quién será responsable de dichos pasos y cuándo se pueden dar; debiendo reflejar los valores y la misión creada en las primeras fases del proceso de planeación.

Se deberán establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización.

Paso 6 Auditoría del desempeño

Una vez que se ha previsto el futuro de la organización, se debe desarrollar una comprensión clara de su desempeño actual. La auditoría del desempeño requiere de un estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado.

Paso 7 Análisis de brechas

Después de la auditoría del desempeño, se identifican las brechas entre el desempeño actual de la compañía y el desempeño que se requiere para la exitosa realización de su modelo de la estrategia del negocio, éste análisis exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada; de no cerrar la brecha se deberá de regresar a la fase del diseño de la estrategia del negocio y reimplementar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha.

En general existen cuatro enfoques básicos para el cierre de las brechas:

- Ampliar el marco de tiempo para lograr el objetivo
- Reducir la magnitud o alcance del objetivo
- Reasignar los recursos para lograr las metas
- Obtener nuevos recursos

Paso 8 Integración de los planes de acción

Se debe realizar lo siguiente:

- Cada una de las líneas de negocio debe desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocios
- Las diversas unidades de la organización (funcional y de negocios) deben desarrollar planes operativos detallados con base en el plan

general organizacional, deben reflejar la estrategia e incluir presupuestos y calendarios

Paso 9 Planeación de contingencias

Cada tipo de negocio u organización está sujeto a un conjunto específico de contingencias que se deben planear, por lo que se debe:

- Identificar las amenazas y oportunidades internas y externas más importantes para la organización
- Desarrollar puntos de partida a fin de iniciar acciones para cada contingencia
- Acordar cuáles pasos se darán para cada uno de estos puntos de partida

Así, la planeación de contingencias proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios, cada uno de los cuales se puede evaluar y planear.

Paso 10 Implementación

La implementación del plan estratégico implica la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos diseñados en el nivel funcional o superior más el monitoreo y la integración de dichos planes en el nivel organizacional

A continuación presento el proceso de planeación propuesto por otro autor: ⁽²⁴⁾

Tabla 3.1 Proceso de planeación propuesto por Morrissey L. George

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	PLANEACIÓN A LARGO PLAZO	PLANEACIÓN TÁCTICA	IMPLANTACIÓN DE PLANES Y RESULTADOS
Valores	Áreas estratégicas críticas	Áreas de resultados críticas	
Misión	Análisis de aspectos críticos	Análisis de aspectos críticos	
Visión	Objetivos a largo plazo	Indicadores clave de rendimiento	
Estrategia	Planes de acción estratégicos	Objetivos	
		Planes de acción	
		Revisión de planes	

(24) Morrissey L. George (1996)

La planeación a largo plazo es más un proceso analítico que un pensamiento estratégico, las decisiones deben tomarse con base en el juicio colectivo de quienes tienen la responsabilidad del futuro de la empresa, los principios bajo los cuales se pretende que opere y el sentido en el que ésta debe avanzar como institución; esto es los resultados del pensamiento estratégico.

Elementos que constituyen el enfoque de la planeación a largo plazo:

- Áreas estratégicas críticas: son las principales categorías hacia las cuales debe enfocarse la atención colectiva para el futuro previsible, son de alcance más amplio y están diseñadas para ayudar a la determinación de en dónde se quiere estar como organización.
Son los aspectos críticos que deben identificarse para ser abordados durante un amplio periodo para cumplir con la misión y la estrategia.
Las áreas de resultados críticas en la planeación táctica son los resultados específicos que se quieren alcanzar.
- Análisis de aspectos críticos: estos aspectos abordan oportunidades y amenazas externas, así como fuerzas y limitaciones internas que tendrán marcado efecto en el cumplimiento de la misión y la estrategia, y que requerirán más de un año para resolverse por completo. Los aspectos críticos del plan táctico se enfocarán en los medios para establecer la porción del año en curso del plan a largo plazo, mejorando aspectos del plan presente que continuarán abordando oportunidades o problemas de corto plazo que afectarán los resultados de ese mismo año.
- Objetivos a Largo Plazo: representan las posiciones estratégicas que se desean alcanzar en un momento dado del futuro. Los objetivos que se incluirán en el plan táctico, marcarán los resultados medibles específicos que deberán lograrse dentro del tiempo de duración del plan con un método de acción bien elaborado
- Planes estratégicos de acción: estos planes identifican los principales pasos o puntos de referencia que se requieren para avanzar hacia los objetivos a largo plazo

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- La revisión y modificación del plan estratégico: es un paso que debe seguirse continuamente para evaluar los planes establecidos y para tener certeza de que no se ha pasado por alto algo importante.

El pensamiento estratégico individual requiere la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones a futuro. El establecimiento de la misión es el documento de planeación más importante para el inicio de este proceso; cuando se elabore apropiadamente, servirá como fundamento para todas las decisiones importantes que tome el equipo gerencial; por otra parte se diseña la visión para inspirar y motivar a todo aquel que tenga un profundo interés en el futuro de la empresa. La estrategia señala la dirección en la que debe desplazarse la empresa; por lo que la visión y la estrategia deben formar parte de la misión establecida.

Finalmente la planeación a largo plazo es el puente entre el pensamiento estratégico y los resultados a corto plazo que necesitan pasarse a las posiciones futuras que se han proyectado. La planeación táctica se reduce a lo esencialmente urgente, con los resultados específicos que deben alcanzarse en el futuro inmediato y cómo deben distribuirse los recursos.

En el análisis de otra propuesta de planeación tenemos que se lleva en tres fases:⁽²⁵⁾

- El plan estratégico a largo plazo, el cual debe incluir:
 - Un objetivo primario completo, seleccionado entre diferentes alternativas
 - Una estrategia (ruta de acción establecida para alcanzar el objetivo primario) adecuada para que la empresa se mueva hacia el objetivo planeado
 - Tácticas (cadenas de acciones planeadas, que dan lugar a una estrategia) incrustadas en la estrategia seleccionada
- El plan de negocios
 - Descripciones detalladas de las tácticas a desarrollar, deben incluir estimaciones más precisas de los ingresos, así como de los requerimientos de capital para sufragar los costos de equipo y personal
 - Un resumen del progreso en cuanto al logro del objetivo primario

(25) (Hellebust G. Karsten y Krallinger C Joseph (1991)

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- El presupuesto anual
 - La estimación final de ingresos y costos para aplicar las tácticas
 - Estados financieros para el año presupuestado, basados en los pronósticos de ingresos, gastos y otra información aplicable
 - Planes contingentes para darse durante emergencias

Otro proceso de planeación estratégica propone siete pasos: ⁽²⁶⁾

1. Identificación de la estrategia, consiste en evaluar la estrategia actual de la empresa y sus componentes
2. Análisis ambiental, consiste en evaluar los ambientes específicos competitivo y general de la compañía para identificar las oportunidades y amenazas que se le presentan
3. Análisis de recursos, consiste en analizar las principales destrezas y recursos disponibles para cerrar las brechas estratégicas identificadas en el siguiente paso
4. Análisis de brecha, esto es, una comparación de los objetivos, estrategia y recursos de la organización, con las oportunidades y amenazas del ambiente a fin de determinar el grado de cambio que se requiera en la estrategia corriente
5. Alternativas estratégicas, consiste en identificar las opciones sobre las cuales se pueda construir una nueva estrategia
6. Evaluación de la estrategia, es la evaluación de las opciones en términos de los valores y objetivos de los accionistas, la administración y otras fuentes legítimas de poder; los recursos disponibles; y las oportunidades ambientales y las amenazas que existen, con el fin de identificar las que mejor satisfagan todas estas demandas
7. Elección estratégica, es la selección de una o más de las opciones para ejecutarla

(26) (Hofer W. Charles y Schendel Dan (1985)

Tabla 3.2 Análisis de las ventajas y desventajas de cada uno de los modelos de planeación estratégica expuestos ⁽²⁷⁾

	Establecimiento de misión, visión, valores, objetivos y estrategias	Análisis del ambiente	Evaluación del desempeño	Análisis de brechas	Planes de contingencia	Presupuestos	Implementación
Goodstein Leonard, Nolan Timothy y Pfeiffer William (1998)	X	X	X	X	X		X
George L. Morrisey (1996)	X	X	X				X
Karsten G. Hellebust y Joseph C. Krallinger (1991)	X		X		X	X	
Charles W. Hofer y Dan Schendel (1985)	X	X		X	X		X

Todos los modelos analizados toman en cuenta el establecimiento de misión, visión, valores, objetivos y estrategias, tomándolo de partida para los siguientes pasos en función de lo que se estipula ahí consiste en los cimientos de lo que se desea construir o seguir dentro de la empresa en cuestión; otro punto fundamental que debe tomarse en cuenta es el análisis del ambiente externo, a excepción de un modelo, todos lo consideran pues es indispensable reflexionarlo al momento de que éste puede beneficiarnos o perjudicarnos en las decisiones internas de la empresa, una vez ya establecidas las estrategias y tácticas a seguir es necesario evaluar el desempeño para identificar las brechas existentes y de existir poner en marcha el plan de contingencia.

(27) (Autora, 2009)

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Sólo un autor plasma dentro de la planeación estratégica los presupuestos. Y por supuesto todo lo plasmado en la planeación debe de llevarse a cabo, considerándose que este proceso es dinámico, pues al momento de implementarse se volverá a evaluar el desempeño, se identificarán brechas y llevarán a cabo los planes de contingencia.

Mi plan estratégico propuesto consistirá en el establecimiento de misión, visión, filosofía, objetivos y metas, análisis del ambiente (interno y externo), análisis de la cartera de negocios, estrategias, implementación con un plan de acción de las áreas funcionales de la empresa y sus políticas (mercadotecnia, producción, finanzas y personal), planes de contingencia, evaluación y control. Mi modelo propuesto se adecua a las empresas del país y principalmente del estado de Aguascalientes, el cual es el que analizaré, mi modelo servirá para que empresas de la entidad puedan aplicarlo, comprendiendo la importancia del análisis interno de la empresa, que será aplicado en cada caso y el análisis externo que como mencione anteriormente es el estado de Aguascalientes.

Comprendiendo el concepto de planeación estratégica y analizando las propuestas de los autores se estuvo en posibilidad de crear una propuesta propia para la culminación del presente trabajo, en base al objetivo general del trabajo el cual se presentará en el siguiente Capítulo; poniendo mayor énfasis en la planeación, en razón de con ello dar respuesta a la pregunta de investigación.

CAPÍTULO IV

PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO A LA EMPRESA DE NUEVA CREACIÓN PRESTADORA DE SERVICIOS DE EVENTOS A CORPORATIVOS

Este capítulo tiene como objetivo explicar la metodología que se utilizará para elaborar la propuesta de un plan estratégico adecuado a la ciudad de Aguascalientes, México y a la empresa de nueva creación dedicada a la realización de eventos a corporativos, así como situar al lector en dicha empresa.

4.1 Propuesta del plan estratégico

A continuación se mencionan los elementos a considerarse en mi propuesta para el plan estratégico:

- **Misión:** es el enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el (los) propósito(s) o la(s) función(es) que desea satisfacer, su base principal de consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir este propósito. La declaración de la misión proporciona el contexto para formular las líneas específicas de negocios en las cuales se involucrará la empresa y las estrategias mediante las cuales operará; establece el campo en el cual competirá y determina la manera como asignará los recursos y cuál será el modelo general de crecimiento y dirección para el futuro. Al formular la

declaración de la misión, se debe responder a las siguientes cuatro preguntas:

- a) ¿Qué función (es) desempeña la compañía? ¿Qué necesidades satisface la empresa?
- b) ¿Para quién desempeña esta función la compañía? ¿Quiénes son los grupos de consumidores o clientes?
- c) ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de ésta función? ¿Qué actividades, tecnologías o métodos de ventas utiliza la empresa?
- d) ¿Por qué existe esta compañía?

➤ **Visión:**

Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

La visión es creada por la persona encargada de dirigir la empresa, y quien tiene que valorar e incluir en su análisis muchas de las aspiraciones de los agentes que componen la organización, tanto internos como externos.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acorde con ésta.

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

➤ Filosofía

Ésta analiza los principios fundamentales que subyacen en las estructuras de formación y de actividad de las organizaciones empresariales, para dar respuesta práctica a los conflictos surgidos en la naturaleza y el propósito del hecho empresarial; el objeto de estudio de la Filosofía de la Empresa resulta interesante para los gestores, diseñadores y directivos empresariales, pero también para el resto de trabajadores, ya que aborda temas de organización, comunicación, ética, políticas y clima organizacional.

➤ Objetivos y metas

Algunos autores plasman diferentes definiciones de objetivo y meta, algunos tomándolos indistintos y otros tomando ya sea la meta o el objetivo como el fin último, para el presente trabajo tomaremos las metas como lo que deseamos lograr y en los objetivos se será más explícito: qué se desea lograr, cuándo, cómo, quién, etc.

Una meta se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico y el objetivo nos dice cómo mediremos lo que deseamos lograr.

➤ Análisis ambiental

- Ambiente externo

Macroentorno

- a) Demografía: se refiere a las características de la población incluye factores como: tamaño, distribución, crecimiento, densidad, ubicación,

edad, sexo, raza, ocupación, entre otros datos estadísticos.

- b) Condiciones económicas: se toman en cuenta factores económicos como: la etapa del ciclo de negocios (prosperidad, recesión, depresión y recuperación), tasas de inflación y de interés. En general son factores que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores.
- c) Fuerzas sociales y culturales: existen cambios que están surgiendo en nuestros patrones socioculturales como: preocupación acerca del ambiente natural, cambio del rol entre hombres y mujeres, mayor tiempo en el trabajo, preocupación por la condición física y la salud, etc.
- d) Fuerzas políticas y jurídicas: se consideran: políticas monetarias y fiscales, legislación y regulaciones sociales y relaciones del gobierno con las industrias; lo que influye de manera directa en las organizaciones.
- e) Tecnología: la tecnología puede: dar origen a industrias nuevas, alterar de manera radical las industrias existentes y estimular mercados e industrias no relacionadas con la tecnología.

La creación de nuevas tecnologías implanta a su vez productos y oportunidades de mercado nuevos.

- f) Ambiente natural: incluye los recursos naturales que las empresas necesitan como entradas, o que se ven afectadas por las actividades de las mismas, ejemplo de esto escasez de materia prima, costo de la energía y contaminación, creciente e intervención del gobierno en el control de recursos naturales.

Microentorno

- a) Competidores: la empresa debe obtener una ventaja estratégica mediante el posicionamiento vigoroso de su oferta en la mente de sus consumidores, en comparación con las ofertas de los competidores.
- b) Proveedores: son las personas o empresas que proveen los bienes o servicios requeridos por las compañías, sin estos las compañías no tendrían que comercializar
- c) Intermediarios de marketing: son organizaciones de negocios que ayudan directamente en el flujo de bienes y servicios entre una compañía y sus mercados (promover, vender y distribuir los productos a

los compradores finales), incluyen distribuidores, empresas de distribución física, agencias de servicios de marketing e intermediarios financieros.

d) Clientes: la empresa necesita estudiar de cerca sus mercados de clientes; existen cinco tipos: mercado de consumo, mercado industrial, mercados de revendedores, mercados gubernamentales y mercados internacionales.

e) Públicos: también deben considerarse diversos públicos los cuales tienen un interés real o potencial, o un impacto sobre, la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Los públicos a considerarse son públicos: financieros, de medios de comunicación, gubernamentales, de acción ciudadana, locales, en general e internos.

- Ambiente interno

a) La empresa: consiste en todos los grupos de la empresa: alta dirección, finanzas, compras, fabricación, contabilidad, mercadotecnia; los cuales deben trabajar en conjunto para alcanzar las metas propuestas en la planeación estratégica.

➤ Análisis de la cartera de negocios

La cartera de negocios: es el conjunto de negocios y productos que constituyen a la empresa, por lo que la dirección debe identificar y evaluar los negocios y productos que constituyen la empresa: cuál es el negocio más rentable, en cuál negocio hay que invertir más, cuál se deberá reducir o desechar, añadir nuevos productos, etc.

Dentro del análisis de la cartera de productos se encuentran las siguientes matrices:

- a) La matriz de portafolio: la cual es elaborada por el Grupo Consultor de Boston (BCG), consiste en evaluar o determinar la participación que en el mercado registre el producto de una empresa, si el alta o baja, correlacionada con el nivel de crecimiento de la demanda o del negocio en que se encuentra ese mismo producto de la empresa, que también puede ser un crecimiento alto o bajo.

Tabla 4.1 Matriz de portafolio ⁽²⁸⁾

Perspectivas de crecimiento general de la demanda	alto	Estrella	Interrogante
	Bajo	Vaca lechera	Perro muerto
		alto	Bajo

Participación % de mercado o fortaleza del producto de la empresa

(28) (Grupo Consultor de Boston)

El producto estrella es un producto que está en un negocio de alto crecimiento de la demanda, y la empresa goza de una alta participación en el mercado, lo que indicaría excelentes perspectivas y una posición fuerte hacia el futuro, la estrategia consiste en crecer y seguir adelante con este producto. Se necesitan fuertes inversiones para financiar su rápido crecimiento.

En el producto Interrogante las perspectivas de crecimiento son muy altas pero la empresa apenas participa en el mercado, la estrategia consiste en sostener su posición para buscar alternativas de mercadeo y fortalecimiento del producto, así como mucho dinero para mantener su participación. La dirección deberá determinar cuáles interrogantes tratará de convertir en estrellas y cuáles deberá discontinuar.

En el producto vaca lechera el crecimiento del negocio se encuentra estancado pero la empresa disfruta de posición importante dentro del sector. La estrategia es ordeñar para mantener la participación del mercado y obtener recursos de liquidez.

El perro muerto es un producto que está en un negocio estancado y que no cuenta con una posición dominante en el mercado, la estrategia consiste en desinvertir o salir del negocio.

Por lo que la empresa deberá decidir si invertirá más en un producto para fortalecer su participación, o invertir apenas lo suficiente para mantener el producto, o cosechar mediante la obtención del flujo de efectivo o desinvertir para eliminar un producto y ese recurso invertirlo en otro lugar.

b) La matriz de atractivo del mercado/fuerza de la compañía: la cual fue desarrollada por General Electric

Tabla 4.2 Matriz de atractivo del mercado/fuerza de la compañía ⁽²⁹⁾

Atractivo de la industria o sector	Alto	1	2	3
	Medio	4	5	6
	Bajo	7	8	9
		Fuerte	Medio	Débil

Fortaleza de la empresa

Los consejos estratégicos para una empresa o producto localizados en cada una de las nueve casillas son:

1. Expansión
2. Innovar en el producto
3. Reestructurar
4. Innovar en el mercado
5. Diversificar
6. Liquidar
7. Diversificar
8. Liquidar
9. Liquidar

(29) (General Electric)

c) Matriz del ciclo de vida del producto, se deberá identificar en que etapa del ciclo se encuentra el producto:

Etapa de desarrollo: empieza con el concepto de un producto

Etapa de introducción: empieza cuando el desarrollo está completo y termina cuando las ventas indican que los clientes meta aceptan el producto

Etapa de crecimiento: en esta etapa se da un incremento continuo de las ventas y las utilidades aumentan con rapidez

Etapa de madurez: se presenta con la inestabilidad al final de la etapa de crecimiento, ya no van a entrar más empresas al mercado, a menos que se encuentren algunas innovaciones de productos suficientemente significativas para atraer a muchos clientes, sin embargo pueden existir variaciones del producto, puede ser la etapa más larga siempre y cuando la empresa mantenga el volumen de ventas para conservar una participación constante en el mercado.

Etapa de declive: esta etapa terminará con la desaparición del producto, sin embargo una empresa puede: posponer el declive o aceptar que es inevitable.

➤ Estrategias

- Estrategias básicas de desarrollo

En esta estrategia se debe precisar la ventaja competitiva, la cual se puede referenciar a dos dimensiones: ventaja en términos de precio sobre costos o en términos de precio de venta máximo aceptable. Existen tres estrategias básicas de desarrollo:

a) Estrategia de liderazgo en costos: se basa en la obtención de un costo unitario bajo, lo que protege a las empresas contra las cinco fuerzas competitivas (competencia, clientes, proveedores, nuevos competidores y productos sustitutos), porque los competidores menos eficientes serán los primeros que sufrirán los efectos de la lucha competitiva.

b) Estrategia de diferenciación: esta estrategia tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el comprador que le diferencien de las ofertas de los competidores. Así, una diferenciación acertada permite obtener beneficios superiores a los competidores debido al precio más elevado que el mercado está dispuesto a aceptar, sin embargo, esta estrategia no siempre es compatible con un objetivo de cuota de mercado elevada pues la mayoría de los compradores no están dispuestos a pagar por el producto del precio elevado. Se requiere de una inversión considerable en publicidad para dar a conocer cuáles son las ventajas sobre la competencia.

c) Las estrategias del especialista: esta estrategia se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, el objetivo es un segmento de mercado pequeño y satisfacer sus necesidades plenamente.

- Estrategias de crecimiento:

Esta estrategia se trata del crecimiento de: ventas, cuota del mercado y/o del tamaño de la organización

a) Crecimiento intensivo: tiene por objetivo el crecimiento en el mercado en el cual opera. Tiene diferentes estrategias que pueden ser adoptadas:

- Penetración de mercados: consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales, mediante: desarrollar la demanda primaria, aumentar la cuota de mercado, adquisición de mercados, defensa de una posición de mercado, racionalización del mercado u organización del mercado.
- Desarrollo para los mercados: consiste en desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados, mediante la incursión a:

nuevos segmentos, nuevos circuitos de distribución o expansión geográfica.

- Desarrollo por los productos: consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa, mediante: adición de características al producto, ampliar la gama de productos, rejuvenecer la línea de productos, mejorar la calidad, adquirir una gama de productos o racionalizar la gama de productos.

b) Crecimiento integrado: tiene por objetivo un crecimiento horizontal en el seno del sector en el que opera ya sea:

- Para arriba: tiene la preocupación de estabilizar o proteger una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica
- Para abajo: tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos como por ejemplo asegurar la distribución por sistemas de franquicia, de contratos de

exclusividad o por el desarrollo de una red de tiendas propias

- Horizontal: el objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores

c) Crecimiento por diversificación: tiene por objetivo un crecimiento fuera de su campo de actividad habitual, puede ser de dos tipos:

- Concéntrica: la empresa sale de su sector comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes, en el plano tecnológico y/o comercial lo que dará como resultado atraer nuevos grupos de compradores.
- Pura: la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, el objetivo es orientarse hacia campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades.

- Estrategias competitivas

Se trata de desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado. Consta de cuatro estrategias:

a) Estrategias del líder: la empresa líder es aquella que ocupa la posición dominante por lo que es un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar. Existen cuatro estrategias a seguir:

- Desarrollo de la demanda primaria: la responsabilidad del líder es desarrollar la demanda global mediante el descubrimiento de nuevos usuarios, de promover nuevos usos, o aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo.
- Estrategia defensiva: consiste en proteger la cuota de mercado violentando la acción de los competidores más peligrosos, como: innovación y avance tecnológico, distribución intensiva, cubrir todos los segmentos, guerra de precios o lucha publicitaria

- Estrategia ofensiva: el objetivo es beneficiarse de los efectos de experiencia y de mejorar así la rentabilidad
- Estrategia de desmarketing: consiste en reducir su participación en el mercado, con acciones como: aumentos de precio, disminución de los servicios ofrecidos y de los esfuerzos de publicidad y promoción.

b) Estrategias del retador: es cuando una empresa elige atacar al líder y ser su retador, el cual elige estrategias agresivas cuyo objetivo es ocupar el lugar del líder

c) Estrategias del seguidor: es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia, sin embargo lleva a cabo sus propias estrategias: segmentan el mercado de manera creativa, utilizan efectivamente la investigación y desarrollo, piensan en pequeño y los directivos toman mucha fuerza

d) Las estrategias del especialista: la empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. Es necesario que el segmento por el cual se decide la empresa posea las siguientes características:

representar un potencial de beneficio suficiente, tener un potencial de crecimiento, ser poco atractivo para la competencia, corresponder a las capacidades distintivas de la empresa y poseer una barrera de entrada defendible.

➤ Implementación

Se realizará un programa de actividades que se llevarán a cabo para lograr los objetivos: qué actividad se realizará, quién es el responsable, en qué tiempo se hará y qué recursos se utilizarán.

➤ Plan de acción de mercadotecnia

Este plan es el encargado de formar un enlace entre el valor que el negocio produce y sus clientes, este plan de acción comienza con una revisión de la posición interna y externa de la empresa y después, con los recursos disponibles: tiempo, capital, personal, habilidades, contactos, distribuidores, clientes, reputación, equipo, suministros, productos y servicios. Entonces se procede a fijar sus objetivos y enumerar los pasos de acción táctica por bien o servicio, precio, empaque, premios, promociones, venta personal, distribución física y anuncios.

Para diseñar un buen producto que reúna las exigencias de los clientes, hay que considerar los aspectos siguientes:

- a) Involucrar al personal de ventas, ya que éste conoce perfectamente a sus clientes
- b) Verificar las opiniones de los clientes, diseñando los productos que el cliente desea, no los que quiere la organización

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- c) Verificar los productos de la competencia ¿qué productos se venden más? ¿cuáles menos?
 - d) Consultar a sus distribuidores ¿qué es lo que recomienda? Éstos generalmente están bien informados
 - e) Verificar los servicios independientes de diseño e investigación

Las estrategias del producto incluirían la naturaleza del producto de línea; desarrollo de un nuevo producto; calidad, productividad y obsolescencia; eliminación de productos antiguos y la agregación de un producto a la línea.

➤ Plan de acción de producción

Este plan de acción es el que impulsa la creación de bienes o servicios que se venden. En toda empresa se debe poner un énfasis en la calidad de los procesos de producción tanto en la calidad total como el impulso hacia procesos mejorados. Las estrategias modernas de producción están más relacionadas con la fabricación de productos de más calidad, con el menor de los costos, para fabricar un único producto hecho a la medida del cliente. Los puntos clave para un acertado plan de acción son el producto y el precio correcto. Un plan atractivo preparado a un costo bajo para que el precio del mercado pueda cubrirlo y redituar una utilidad razonable.

➤ Plan de acción de finanzas

Este plan se refiere a la manera de balancear y asignar los recursos financieros de la empresa. La habilidad para tomar decisiones adecuadas que mantengan el equilibrio de la empresa: mejorará notablemente con las estrategias financieras efectivas.

Los puntos clave para un acertado plan de acción son los: activos, pasivos, capital, ingresos, gastos y punto de equilibrio.

El balance muestra un bosquejo de la salud y fortaleza financiera de una empresa.

Los ingresos y gastos se encuentran en un estado financiero llamado estado de resultados, el cual resume los resultados de las operaciones de la empresa en un periodo, la diferencia entre los ingresos y gastos da como resultado la utilidad o pérdida neta.

El flujo de efectivo es de gran importancia porque es el medio de obtener bienes o servicios.

El control contable es necesario para fundamentar la planeación y para asegurar que el efectivo se utilice para propósitos de la empresa y no desperdiciarlos.

El punto de equilibrio es una herramienta financiera muy útil pues ayuda a planear, controlar e incluso asegurar el financiamiento del valor líquido (inversión) o el financiamiento de la deuda (préstamo). La cédula de punto de equilibrio es un formato que muestra un estimado de los ingresos comparados con los egresos en periodos diferentes, el propósito es mostrar el efectivo del que se puede disponer.

➤ Plan de acción de personal

Existen varias preguntas clave:

¿Cuál es el nivel de habilidades del personal con relación en la competencia?

¿Cuál es el nivel de sueldos y salarios en relación con la competencia y el mercado de trabajo local?

¿Cuál es la habilidad y destreza de los recursos humanos?

¿Cuál es el nivel de productividad de la fuerza de trabajo?

¿Cuál es el potencial de desarrollo?

¿Cuál es la calidad de vida en el trabajo?

Los puntos clave para un acertado plan de acción son: inventario de recursos humanos, descripciones de puestos, sueldos, salarios, prestaciones, incentivos y capacitación.

La descripción de puestos es una lista de deberes, responsabilidades, reacciones de subordinación, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de puesto.

Los sueldos y prestaciones deben indicarse con claridad, el sueldo base más prestaciones adicionales como: seguridad social, vacaciones, capacitación, pensiones de jubilación, fondo de ahorro, etc.

Se debe considerar: capacitación, evaluación de productividad, sistemas de compensaciones y contratación.

➤ Planes de contingencia

El propósito fundamental es proporcionar a los directivos una mejor posición para tratar con desarrollos inesperados, para lo cual se deberán desarrollar estrategias alternativas. El resultado puede ser una decisión para tomar acciones anticipadas así como también establecer estrategias a seguirse en el momento del evento.

➤ Evaluación y control

La evaluación constituye un elemento esencial porque permite conocer la medida y el modo en que se van alcanzando los objetivos. Esto identifica incongruencias, desviaciones, deficiencias, incumplimientos y diferencias en

el desarrollo y el resultado de las acciones y hace posible adoptar las medidas correctivas a que haya lugar.

Tipos de evaluación

- a) Evaluación general: estima los resultados de un programa completo, se planea en función de los objetivos de un programa, con el propósito de conocer hasta qué punto se alcanzan, utiliza instrumentos específicos de evaluación, tiene como propósito conocer los cambios de conducta que ha producido el programa e incluye apreciaciones de las diversas unidades del programa
- b) Evaluación parcial: ayuda a conocer el aprovechamiento de cada participante, en caso de bajo rendimiento propone actividades necesarias para superar sus deficiencias y permite apreciar en cada unidad las dificultades de aprendizaje para resolverlas
- c) Evaluación inmediata: ofrece información inmediata sobre la eficiencia del programa y cubre los propósitos generales de la evaluación
- d) Evaluación mediata: es cuando la evaluación se realiza tiempo después de haber concluido el programa, los datos que se comparan pueden ser: tiempo requerido para desempeñar con éxito una tarea o actividad, volumen de producción, rotación de personal, ascensos, porcentaje en que se alcancen los objetivos

El control proporciona las bases para llevar a cabo la evaluación de las acciones. La evaluación permite al final retroalimentar para superar las desviaciones de los objetivos originales.

Aspectos que indican la importancia del control y evaluación del plan estratégico:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- a) Mantener en la mente la declaración de la misión y la determinación de la visión
 - b) Asegurarse de que las actividades cotidianas sean consistentes y apoyen la misión y la visión
 - c) Recordar que la planeación estratégica es un proceso continuo y no un evento
 - d) Enfocarse en aspectos del plan estratégico a largo plazo que necesiten abordarse inmediatamente o en el futuro cercano
 - e) Asegurarse de que las disposiciones de la planeación táctica estén relacionadas directamente con la planeación estratégica y se estén cumpliendo de manera oportuna y con eficacia
 - f) Identificar circunstancias que puedan requerir revalorar y posiblemente cambiar el rumbo estratégico
 - g) Identificar información nueva que necesite incluirse en el análisis de aspectos críticos, en especial información que puede originar modificaciones en algunos de los planes de acción y/o de los objetivos estratégicos.

4.2 Empresa a la que se realizará el plan estratégico

A continuación se está en posibilidades de aplicar el plan estratégico a la empresa en cuestión:

4.2.1 Objeto de estudio

El objeto de estudio es una empresa de nueva creación, debido a que se detecta la creciente necesidad del mercado empresarial para el apoyo en la asesoría, organización y supervisión de eventos tales como: congresos, seminarios, exposiciones culturales, eventos sociales y/o exposiciones comerciales.

4.2.2 Nombre de la empresa

El nombre de la empresa en cuestión será Eventus, cuyo slogan “confía de principio a fin tus eventos”, nos muestra el beneficio que se obtendrá de trabajar con la empresa además del servicio que se ofrece.

4.2.3 Descripción de la empresa

La empresa se dedicará al apoyo en la asesoría, organización y supervisión de eventos tales como: congresos, seminarios, exposiciones culturales, eventos sociales y/o exposiciones comerciales, siendo nuestros posibles clientes las empresas de la entidad. Contaremos con una oficina desde la que se prospectará, atenderá y dará seguimiento a los clientes. Para el caso de la prospectación, se harán las citas en la oficina, pero casi todo el trabajo será en campo, por tener que ir a visitar a las empresas, así mismo la atención y la realización del evento serán en campo, a diferencia del seguimiento el cual se realizará la mayor parte del tiempo en la oficina.

4.2.3.1 Tipo de la empresa (giro)

De acuerdo a la Secretaria de Economía SE, la empresa es de servicios ya que se ofrece un producto intangible al consumidor, así como también es una micro micro empresa debido al número de trabajadores que se tendrán pues serán 4 directores (Director General, Director de Finanzas, Director Administrativo, Director de Mercadotecnia) y 3 encargados de área.

Actividades de los cuatro puestos eje de la empresa:

Director General:

Se encargará de la administración, el control y el desarrollo de la empresa, cuidando que las distintas áreas lleven a cabo, de la mejor manera posible, sus funciones dentro de la misma, es decir que cumplan con sus objetivos de manera que su desempeño en general sea de alta calidad y satisfactorio.

Las funciones específicas del área son:

- Coordinar las áreas de la empresa para que trabajen en un solo equipo de trabajo.
- Dirigir, gestionar y ejecutar los actos encaminados para el cumplimiento de los objetivos y estrategias.
- Orientar la dirección de la empresa hacia las metas deseadas
- Otorgar poderes a quien considere conveniente
- Determinar y planear la proyección de la empresa en el medio
- Detectar entre su cartera de clientes, o fuera de ella, aquellos eventos en los que se pueda dar la mejor asesoría, organización y supervisión de eventos tales como: congresos, seminarios, exposiciones culturales, eventos sociales y/o exposiciones comerciales dirigido a las empresas
- Controlar y ampliar la ventaja competitiva de la empresa
- Controlar y planear de forma integral las funciones de las diferentes áreas de la empresa.
- Interactuar con los clientes para establecer un punto de contacto con la empresa
- Presentar al cliente, cotización por escrito elaborada por el encargado financiero.
- Asumir las responsabilidades inherentes a la actividad materia del contrato frente a terceros
- Aceptado el contrato de servicios por el cliente como por la empresa, darle seguimiento de manera sistemática hasta su terminación, dentro de la empresa

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Presentar las facturas correspondientes preparadas por la empresa y realizar el cobro de sus importes
 - Enterar los pagos a la empresa y presentar facturas
 - Invertir las utilidades obtenidas o distribuirlas entre los socios
 - Rendir cuentas a los socios en los tiempos pactados

Administrador:

Se encargara de la administración, el control y el desarrollo de los eventos, dirigiendo las funciones relacionadas con ellos y coordinándose con las distintas áreas para la división y el cumplimiento a tiempo de las funciones dentro del proceso.

Las funciones específicas del área son:

- Coordinar las funciones y tiempos de las áreas de trabajo
- Elaborar los manuales de organización
- Elegir carteras de proveedores y negociación
- Planear y definir metas
- Establecer puntos críticos de atención, una forma de medirlos y registrarlos
- Proporcionar toda la asesoría en materia de organización
- Elaborar un programa estratégico que comprenda la planeación total de cada evento
- Supervisión de montajes, accesorios y requerimientos en los salones y áreas que se destinen para llevar a cabo el evento
- Supervisión y coordinación del personal interno del lugar sede del evento
- Elaboración y control del programa general de actividades previas, el cual se presentara al cliente para su aprobación
- En base a un estudio de detección de necesidades, se dará la implementación, contratación y supervisión de todos los elementos necesarios para la satisfacción de dichas necesidades establecidas y

verificación del cumplimiento de objetivos de acuerdo a lo establecido por el cliente

- Contratación, coordinación y supervisión de todo el personal de apoyo requerido para el óptimo desarrollo del evento, de acuerdo a lo presupuestado y aprobado por el cliente
- Planear y supervisar los eventos en su totalidad

Finanzas:

Se encargara de llevar de manera eficiente la planeación financiera de la empresa, manejando las operaciones financieras que ocurran dentro de la empresa. Así como mantener la contabilidad al día, reportar estados financieros y proporcionar análisis financieros.

Las funciones específicas del área son:

- Presentar registros periódicos de las cuentas de bancos, estados financieros e indicadores financieros.
- Realizar comparaciones con periodos anteriores y realizar proyecciones financieras.
- Llevar a cabo tramites legales
- Estar al tanto de nuevas leyes fiscales en México y en cada estado donde se opere.
- Describir y discutir los contratos, licencias, marcas y seguros.
- Planear inversiones y relaciones con instituciones financieras.
- Planear y controlar todas las actividades del área contable y financiera de la empresa.
- Control de la cartera vencida
- Optimización de recursos
- Pago de impuestos
- Recepción del anticipo por parte del cliente, para destinar el recurso para pago a proveedores y recepción de la liquidación del evento

Mercadotecnia:

Se encargara de las estrategias de mercado, como son: publicidad, promoción y ventas, para difundir de manera rápida el servicio y / o eventos y acrecentar las ventas, estimulando en los clientes el deseo de adquirirlo.

Las funciones específicas del área son:

- Realizar la imagen corporativa de la empresa
- Elaborar estrategias de publicidad, promoción y ventas para difundir de la manera más rápida el servicio y / o eventos
- Diseñar y planear cambios de la página web de la empresa.
- Evaluar el mercado potencial, así como determinar el crecimiento del mismo.
- Planear el sistema de distribución
- Determinar la política de precios (en conjunto con los demás miembros de la empresa)
- Definir el mercado meta
- Establecer la logística optima para los eventos
- Búsqueda, contacto y negociación con clientes potenciales y reales
- Supervisar al personal de ventas
- Llevar a cabo innovación constante
- Crear y mantener el prestigio de la marca
- Realizar presentaciones de los servicios
- Elaborar una encuesta al cliente después de cada servicio brindado

Tabla 4.3 Porcentaje de participación por cada socio de Eventus

SOCIO	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
General	40%
Administrativo	20%
Finanzas	20%
Mercadotecnia	20%

4.3 Aplicación del modelo propio del plan estratégico propuesto a la empresa prestadora de servicios de eventos a corporativos

4.3.1 Misión

Ser una empresa líder en asesoría, organización y supervisión de eventos tales como: congresos, seminarios, exposiciones culturales, eventos sociales y/o exposiciones comerciales dirigido hacia las empresas ofreciendo la más alta calidad con un servicio que supere las expectativas de nuestros clientes, generando bienestar al interior de la empresa, hacia los colaboradores y a la sociedad, siendo una empresa comprometida en un proceso de innovación y mejora continua.

4.3.2 Visión

Consolidar la empresa para poder brindar los servicios con recursos propios, innovar continuamente y adaptarse al medio para así lograr ser la empresa más importante en la realización de eventos empresariales en Aguascalientes; y mediante la plena satisfacción de nuestros clientes alcanzar el reconocimiento de la empresa y del servicio, para seguir expandiéndose a otros Estados.

4.3.3 Filosofía

“El Manejo Ético en los negocios, es buen negocio”, el tener un comportamiento ético en lo personal se ve reflejado en todos los ámbitos donde uno se desenvuelve por lo que se conformará la empresa con personas rectas, con ética y comprometidas con las actividades que realizan, con lo anterior se logrará la plena satisfacción de nuestros clientes.

4.3.4 Objetivos y metas

Metas Generales

Económicas: Trabajar sistemáticamente con inteligencia, entusiasmo y audacia, buscando ser los mejores y más productivos del ramo, para generar mayores ingresos y utilidades.

De crecimiento: Mantener un crecimiento estratégico, planificado y continuo que permita consolidar nuestro liderazgo en el estado.

Empresariales: Beneficiar y apoyar a la sociedad empresarial en la medida en que se alcance la realización y el éxito.

Para lo cual se debe lograr lo siguiente:

- a) Desarrollo personal: Contribuir constantemente y en la medida de nuestras posibilidades a la superación humana y profesional de los colaboradores de la empresa, por lo que la educación y capacitación deberán ser una actividad sistemática que permita enfrentar con éxito los retos que trae consigo el crecimiento, la demanda de servicio y la competencia.
- b) Satisfacción de las necesidades personales: Lograr remuneraciones justas y competitivas.
- c) Ambiente laboral: Generar un ambiente de trabajo en donde el respeto total a la persona, sus derechos y obligaciones propicie un ambiente amable, en donde todos desarrollen el trabajo con esfuerzo, alegría, entusiasmo y creatividad.

A continuación se presentan las metas a corto, mediano y largo plazo:

Corto Plazo

- Posicionar la marca en el mercado

- Crear clientes reales
- Fortalecer la empresa
- Desarrollar proveedores
- Ofrecer un servicio de alta calidad y satisfacción para el cliente
- Adaptarse continuamente al medio

Mediano Plazo

- Crecer el negocio
- Mantener a los clientes reales
- Incrementar el segmento de mercado
- Obtener la mejor rentabilidad hacia la empresa

Largo Plazo

- Ser la empresa más importante en la realización de eventos empresariales en el Estado
- Tener reconocimiento de la Empresa y del servicio
- Ampliar el mercado a la zona del Bajío (Guanajuato, Hidalgo, Estado de México, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas)

4.3.5 Análisis ambiental

4.3.5.1 Ambiente externo

Macroentorno

a) Demografía

Para Eventos, las empresas Medianas y Grandes son su mercado meta, por lo que se analizará el comportamiento de las mismas, para conocer el potencial de mercado existente para la empresa antes mencionada.

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña, mediana y grande empresa son diferentes en cada país, de manera tradicional se ha utilizado el número de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos y/o los activos fijos.

En el año de 1985 la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese año, publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos:

Microindustria. Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.

Industria Pequeña. Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.

Industria Mediana. Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Industria Grande. Las empresas que ocupan más de 250 personas y el valor de sus ventas rebase la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI). A partir de 1990, existen cinco pronunciamientos acerca de los criterios para la definición de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, realizados los primeros cuatro de ellos por la entonces Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, y la última por la actual Secretaría de Economía, en las siguientes fechas:

- 18 de mayo de 1990
- 11 de abril de 1991
- 03 de diciembre de 1993
- 30 de marzo de 1999
- 13 de diciembre de 2002

Este último pronunciamiento es el que se utiliza para este documento. ⁽³⁰⁾

Tabla 4.4 Clasificación del tamaño de empresa según el número de empleados

Tamaño	Sector		
	Clasificación según el número de empleados		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100
Grande	Más de 250	Más de 100	Más de 100

Tabla 4.5 Porcentaje de Unidades económicas y personal ocupado total por actividad económica, nacional 2003 ⁽³¹⁾

Actividad económica	Unidades económicas %	Personal ocupado total %
Servicios	33.7	32.1
Comercio	52.8	30.8
Industrias manufactureras	10.9	25.9
Construcción	.4	4.0
Transportes correos y almacenamiento	1.4	3.9
Electricidad agua y gas	.1	1.4
Pesca y agricultura animal	.7	1.2
Minería	.1	.8

⁽³⁰⁾ Publicado en el Diario Oficial de la Federación del 13 de diciembre de 2002

⁽³¹⁾ Fuente INEGI Censos económicos 2004

El personal ocupado total comprende tanto al personal ocupado dependiente de la razón social como al no dependiente de la misma.

Los totales nacionales excluyen sector agropecuario, gobierno, asociaciones religiosas y organizaciones extraterritoriales

Tabla 4.6 Unidades económicas y personal ocupado total, en Aguascalientes 2003 ⁽³²⁾

	Unidades económicas	Porcentaje	Personal ocupado	Porcentaje
AGUASCALIENTES (01)	33,630		202,009	
0 A 2 PERSONAS	22482	66.8 %	32,575	16.1 %
3 A 5 PERSONAS	7121	21.2 %	25,623	12.7 %
6 A 10 PERSONAS	2039	6.1 %	15,063	7.5 %
Microempresas		94.1 %		36.3 %
11 A 15 PERSONAS	603	1.7 %	7,692	3.8 %
16 A 20 PERSONAS	329	1 %	5,825	2.9 %
21 A 30 PERSONAS	329	1 %	8,138	4 %
31 A 50 PERSONAS	269	0.8 %	10,357	5.1 %
Pequeñas empresas		4.5 %		15.8 %
51 A 100 PERSONAS	221	0.7 %	15,560	7.7 %
101 A 250 PERSONAS	141	0.4 %	21,427	10.6 %
Medianas empresas		1.1 %		18.3%
251 A 500 PERSONAS	56	0.2 %	19,073	9.4 %
501 A 1000 PERSONAS	25	0.1 %	17,534	8.7 %
1001 Y MAS PERSONAS	15	0 %	23,142	11.5 %
Grandes empresas		0.3 %		29.6%
Total		100%		100%

Segmento de mercado

En el corto plazo el segmento de mercado elegido son las empresas del Estado de Aguascalientes, siendo un total de 33,630 empresas, de las cuales 458 empresas son el mercado meta, representando un 1.4% del mercado total.

⁽³²⁾ Fuente INEGI Censos económicos 2004

El personal ocupado total comprende tanto al personal ocupado dependiente de la razón social como al no dependiente de la misma.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Se considera este segmento de mercado debido a que se estará enfocado a las empresas medianas y grandes, las cuales son las que invierten en un servicio contratado para la realización de sus eventos, pues en las micro empresas y pequeñas, existe aun la cultura de realizar todo por los propietarios o empleados de la empresa.

Características del segmento de mercado

- Empresas que realizan eventos de capacitación y recreación a sus empleados así como eventos que les sirvan de promoción
- Empresas que desean contar con eventos de calidad, sin tener el tiempo y recurso humano suficiente para la realización de los mismos
- Empresas que desean realizar eventos de óptima calidad sin que sus colaboradores tengan que invertir de su tiempo en la organización del evento
- Empresas de nueva incursión en el Estado que no conocen el mercado de este tipo de servicios

La demanda es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o reclama para lograr satisfacer una necesidad específica a un precio determinado, a continuación se muestra la demanda de nuestro servicio:

- La demanda de este servicio muestra un crecimiento constante en los últimos años, debido a los menores costos, comodidad y prestigio que proporciona al anfitrión.
- Aún cuando la prestación de estos servicios se han incrementado, la demanda no se ha satisfecho, porque constantemente se programan eventos sociales, y de negocios en empresas de todos los sectores económicos.
- Los clientes que requieren este servicio son especialmente empresas, asociaciones y grupos sociales.
- Las empresas manufactureras y comerciales, son mercados en los que se debe insistir para incrementar el ámbito de operación del giro.
- No existe competencia internacional en este giro.

Se tiene pues que Eventus como se menciono anteriormente se dirigirá a empresas medianas y grandes, principalmente de servicios, comercio y manufactura, pues como se pudo observar a nivel nacional el número de estas empresas ocupa el 97.2% de las unidades económicas, así como un 88.8% de personal ocupado.

A nivel estatal el 1.4% de las empresas será el porcentaje de clientes potenciales, pues se considera que son las empresas que contratarían el servicio, sin embargo no se dejará a un lado las mipymes pues en cantidad es un mercado muy atractivo, sin embargo se sabe que habrá que cambiar la cultura de estas empresas para favorecer la contratación del servicio.

b) Condiciones económicas

Con base en el monto del Producto Interno Bruto para el 2006 en Aguascalientes, reportado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), se puede observar que, con respecto al 2005, la economía local tuvo un crecimiento del 10.1% en términos nominales. ⁽³³⁾

Tabla 4.7 Producto Interno Bruto de Aguascalientes y Composición Sectorial del PIB

PRODUCTO INTERNO BRUTO AGUASCALIENTES					
(MILLONES DE PESOS A PRECIOS CORRIENTES 2004)					85, 575.44
Producto	Interno	Bruto	per	cápita	nominal
(miles de pesos / hab 2004)					73.75
COMPOSICIÓN SECTORIAL DEL PIB (2004 %)					
Primario					4.1.
Secundario					34.9
Terciario					61

⁽³³⁾ Fuente INEGI, CEFP, ONU-IDH

El estado se caracteriza por su intensa actividad industrial, ganadera y comercial.

Agricultura: trigo, soya, sorgo, frijol, chile verde, chile seco, tomate, alfalfa, ajo, aguacate.

La producción de uva y guayaba son importantes en el estado de Aguascalientes.

Industria minera: oro, plata, estaño y plomo.

Ganadería: vacuno, equino, lanar, caprino, porcino, mular y asnal.

Aguascalientes ha sido definida como la entidad federativa con el mejor clima de negocios y competitividad en México y América Latina. Así lo demuestran los principales reconocimientos extranjeros y nacionales recibidos durante 2006. En el ámbito internacional, la CNN Global, definió a Aguascalientes como el mejor lugar de América Latina para ubicar, hacer negocios, y para llevar a cabo investigación y desarrollo tecnológico. Para el programa Impulso en América, Aguascalientes es una entidad que lo tiene todo. El Banco Mundial, la señala como el Primer Lugar en Clima de Negocios, según la evaluación del Programa Doing Business, 2006, así como el lugar más rápido y barato para abrir un negocio, registrar propiedades y mejor marco jurídico. La empresa KPMG, 2006, que es una de las tres más grandes consultoras del mundo, lo ve como al Estado con mayor crecimiento potencial en los próximos tres años, según la opinión de los 300 más importantes empresarios del país.

Un artículo ⁽³⁴⁾, titula a Aguascalientes: El Tigre Asiático Mexicano. El Instituto Mexicano para la Competitividad, IMCO y la Escuela de Graduados en Administración Pública, EGAP, del Tecnológico de Monterrey, le da a Aguascalientes el premio como el Estado más competitivo de México, además de señalarlo como el estado más seguro y con mayores facilidades para hacer negocios.

(34) Revista Expansión, octubre 2006

Tabla 4.8 Índice de Competitividad Estatal de México 2008 ⁽³⁵⁾

	Estado	Posición en el índice		Variación en posiciones	Inversión dlr/PEA
		2006	2003		
1	Distrito federal	1	1	0	15,243
2	Nuevo León	2	2	0	7,623
3	Baja California	3	41	1	8,052
4	Chihuahua	4	6	2	5,278
5	Aguascalientes	5	3	-2	4,738
6	Coahuila	6	5	-1	8,446
7	Querétaro	7	10	3	6,391
8	Baja California Sur	8	7	-1	3,995
9	Tamaulipas	9	9	0	7,026
10	Sonora	10	12	2	3,804
11	Quintana Roo	11	8	-3	3,764
12	Colima	12	11	-1	4,124
13	Nayarit	13	21	8	3,710
14	Jalisco	14	15	1	2,868
15	Sinaloa	15	20	5	2,247
16	Guanajuato	16	13	-3	2,347
17	Campeche	17	19	2	4,111
18	San Luis Potosí	18	23	5	3,044
19	Morelos	19	14	-5	2,268
20	Yucatán	20	18	-2	2,443
21	Durango	21	17	-4	3,994
22	Veracruz	22	27	5	3,577
23	Michoacán	23	26	3	1,538
24	Tabasco	24	30	6	1,741
25	Estado de México	25	22	-3	1,649
26	Puebla	26	24	-2	2,917
27	Zacatecas	27	16	-11	2,774
28	Hidalgo	29	29	1	2,220
29	Guerrero	29	28	-1	4,929
30	Chiapas	30	31	1	1,927
31	Tlaxcala	31	25	-6	1,673
32	Oaxaca	32	32	0	607

Tabla 4.9 Crecimiento del PIB por estado y su aportación al PIB Nacional ⁽³⁶⁾

	Estado	Crecimiento PIB 2003-2007	Aportación al PIB nacional
1	Quintana Roo	7.2%	1.5%
2	Baja California Sur	6.7%	0.6%
3	Querétaro	6.6%	1.8%
4	Nuevo León	6.1%	7.7%
5	Nayarit	6.0%	0.6%
6	Coahuila	5.6%	3.4%
7	Yucatán	5.6%	1.4%
8	Veracruz	5.4%	4.7%
9	Sonora	5.3%	2.6%
10	Aguascalientes	5.2%	1.1%
11	Tabasco	5.2%	3.0%
12	Estado de México	4.6%	8.9%
13	Puebla	4.5%	3.4%
14	Chihuahua	4.4%	3.2%
15	Baja California	4.3%	2.9%
16	Sinaloa	4.1%	2.0%
17	San Luis Potosí	4.1%	1.8%
18	Hidalgo	4.0%	1.6%
19	Tamaulipas	4.0%	3.4%
20	Zacatecas	3.8%	0.8%
21	Jalisco	3.7%	6.3%
22	Distrito Federal	3.4%	17.5%
23	Guerrero	3.3%	1.5%
24	Michoacán	3.2%	2.4%
25	Guanajuato	2.9%	3.7%
26	Colima	2.8%	0.5%
27	Morelos	2.5%	1.1%
28	Oaxaca	2.4%	1.6%
29	Tlaxcala	2.1%	0.5%
30	Durango	2.0%	1.2%
31	Chiapas	0.3%	1.7%
32	Campeche	(-) 2.3%	5.6%

La revista MUNDO EJECUTIVO, también ha resaltado las condiciones de Aguascalientes para desarrollar negocios. La Comisión Federal de Mejora Regulatoria, COFEMER, le da a Aguascalientes el Primer Lugar en Apertura Rápida de Empresas 2006.

Se benefició en el 2006, a un total de 3 mil 412 empresarios en diversos rubros tales como: formación empresarial, proceso de mejora continua, productividad, protección civil, preparación de alimentos, servicios de atención al viajero, atención al cliente y manejo de almacenes, mediante la impartición de 123 cursos. A través del programa de apoyo a la capacitación, con una inversión de 3 millones 500 pesos, se atendió a más de 1 mil micros, pequeñas y medianas empresas para capacitar a 6 mil 325 trabajadores en activo, con la participación de empresarios que invirtieron en dicho rubro.

(35) Revista Expansión, 2008, Fuente IMCO, Metodología para elaborar el índice, se califican 10 factores de competitividad entre los que se encuentran el sistema de derecho, el manejo sustentable del medio ambiente, sociedad incluyente, preparada y sana, macroeconomía estable. El organismo utilizó información de 2006

(36) INEGI

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Se apoyó a 571 empresarios para que asistieran a exposiciones nacionales a promover productos diversos, así como obtener información y asesoría para consolidar o expandir su negocio. Se gestionó además, la asistencia de 140 empresas a la Sexta Semana Nacional PyME organizada por la Secretaría de Economía.

El siguiente artículo fortalece lo dicho anteriormente ⁽³⁷⁾ “El director general de Inversión Extranjera Directa en México (IED), Gregorio Canales Ramírez, hizo un particular reconocimiento al gobernador Luis Armando Reynoso Femat por la aplicación de una política económica que ha sido capaz de enfrentar el complicado panorama financiero internacional y mantener la competitividad y confianza de los inversionistas en Aguascalientes.

Durante una visita de cortesía, en la que estuvo el secretario de Desarrollo Económico, Armando Jiménez San Vicente, Canales Ramírez destacó que con la infraestructura así como las ventajas competitivas y el apoyo que otorga el Gobierno del Estado a los emprendedores, Aguascalientes se mantiene como una entidad ideal para la inversión productiva.

Señaló que el Programa Doing Business del Banco Mundial siga considerando a Aguascalientes como la entidad con el mejor clima para los negocios en México.

“Aguascalientes cuenta con un Gobierno que facilita y promueve la actividad económica que alienta a los inversionistas y de esta forma se generen los empleos que está requiriendo la sociedad”, indicó.

Así también, destacó la conformación de clusters para obtener mejores resultados en la productividad, además de la preservación y generación del empleo.”

⁽³⁷⁾ El Sol del Centro 9 de Julio de 2009

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Otra publicación anuncia lo siguiente ⁽³⁸⁾ :

Los estados de la región Centro del país buscan posicionarse no sólo como plataforma logística, sino como sitio de inversiones de alto valor en la manufactura.

Por sus características geográficas, poblacionales y económicas, El Bajío se ha colocado como punto estratégico para el desarrollo y establecimiento de importantes industrias nacionales y extranjeras.

"Cuando hay mercado, la oportunidad es clara", asegura José Faustino Barrón Domínguez, académico del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) campus Distrito Federal, al señalar que esta región tiene ventajas competitivas únicas, como la capacidad en términos de mercado, el crecimiento poblacional y su demanda de productos, servicios y empleos sin precedentes.

El académico destaca que la principal característica de esta zona es que geográficamente es un terreno de fácil acceso y transportación de mercancías desde cualquier punto de la República Mexicana. "En general su territorio es una planicie ideal para el desarrollo de infraestructura carretera y ferroviaria, ventaja que ha propiciado la creación de importantes corredores comerciales e industriales".

Otro elemento de atracción -asegura Barrón Domínguez- es su población joven, por ello, los estados se han dado a la tarea de desarrollar universidades y centros de capacitación ligados al establecimiento de las grandes industrias como la automotriz, aeroespacial, aeronáutica y tecnología, entre otros.

⁽³⁸⁾ Grupo Editorial Expansión, edición 167, mayo 2009

El estudio Indicadores Regionales de Actividad Económica (IRAEs), publicado en febrero pasado por el Grupo Financiero Banamex, indica que la zona centro conformada por los estados de Aguascalientes, Guanajuato, Hidalgo, Estado de México, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas genera 21.9% del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

El IRAEs 2009 muestra que aunque, el Estado de México y Guanajuato no representan grandes avances económicos en su región, son las principales entidades de ésta, pues aportan 10.7% y 3.8% de recursos al PIB Nacional. Por el contrario, Aguascalientes, que ha captado mayores inversiones, tiene aún un crecimiento regional de corto alcance, pero espera un impulso mayor con la llegada de nuevas industrias.

El Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), en su último estudio ⁽³⁹⁾ califica a estos estados por las facilidades que brindan para la apertura de empresas, tramitología, incentivos, capacitación de personal, infraestructura y productividad.

HIDALGO

A pesar de que el IMCO ha posicionado en el lugar 28 al estado de Hidalgo, la entidad destaca por la creación de políticas que han incrementado la atracción de inversión y desarrollo, principalmente de los sectores logístico, metalmeccánico, y próximamente textil-confección; así como el impulso a su infraestructura de conectividad.

⁽³⁹⁾ Competitividad Estatal 2008, Aspiraciones y realidad: las agendas del futuro

SAN LUIS POTOSÍ

En el lugar 18 de competitividad se encuentra San Luis Potosí, según el IMCO, por su capacidad de desarrollar condiciones para promover la actividad empresarial. La Secretaría de Desarrollo Económico del estado asegura que están dentro de las siete economías más dinámicas del país.

ZACATECAS

En la posición 27 de la lista del IMCO se encuentra Zacatecas, el cual atraviesa por un proceso para reencausar su vocación productiva apostándole al desarrollo de las industrias minera, agroindustrial, energética, automotriz, metalmecánica, tecnologías de la información, electrónica y biotecnología, reporta el Plan Estatal de Desarrollo 2005-2010.

QUERÉTARO

Con una calificación más alta de competitividad, el número 7, Querétaro destaca por la instalación del primer clúster aeroespacial con una inversión superior a 200 MDD, con la llegada de empresas como Bombardier Aerospace e ITR y, recientemente, Aernnova Aerospace que aportaron 103 MDD.

GUANAJUATO

Otro de los estados de El Bajío es Guanajuato, uno de los que más aporta al PIB nacional. Héctor López Santillana, secretario de Desarrollo Económico, precisa que la línea de acción de la administración es la articulación de las cadenas productivas ya existentes, el desarrollo de clústers y la diversificación productiva.

Ubicado en el lugar 16 en el índice del IMCO, el objetivo de esta entidad es desarrollar y fortalecer seis corredores económicos, a lo largo de la carretera federal 45, que involucren a industrias del sector logístico, automotriz, biotecnología, nanotecnología, aeroespacial, energías renovables, tecnologías de la información, agroindustrial y textil-confección.

VÍNCULACIÓN UNA FUERTE ESTRATEGIA

Y en el afán por ampliar sus ventajas comparativas, estos mismos estados ya han reconocido que no tendrán el potencial ni el empuje suficiente para asegurar la permanencia de sus industrias, si no preparan a los recursos humanos necesarios –que desarrollen las habilidades que demanda la industria- para conseguirlo.

En opinión del académico del Tecnológico de Monterrey, Faustino Barrón Domínguez, la zona del Bajío tiene mucho territorio para crecer y mercado que satisfacer. "Sabemos que desde tiempo atrás estos estados padecen la migración de sus habitantes, por eso ahora los gobiernos están luchando por contrarrestar este fenómeno y hacer de sus regiones entidades productivas".

Por ejemplo, para fortalecer en el mediano plazo la industria aeronáutica, Querétaro que genera 20% de los empleos de este sector a nivel nacional, cuenta ya, dentro del Parque Aeroespacial, con la Universidad Nacional Aeronáutica en Querétaro (UNAQ), que abrió en enero, y en la que invirtió 300 MDP y es única en Latinoamérica.

En la inauguración de esta universidad el gobernador del estado, Francisco Garrido, declaró que la calidad de la mano de obra y la capacitación técnica con la que cuenta Querétaro es indispensable, ya que tienen asegurados 1,140 MDD en inversión productiva para los próximos años, que generarán 6,000 empleos directos.

Asimismo, Guanajuato ha puesto especial atención en la educación de su población potencial y económicamente activa con la instalación de 18 campus universitarios y una Universidad Virtual, con planes de estudio alineados a las vocaciones regionales y a los nuevos sectores de alta tecnología, según explica en su proyecto Educación: Fuente de Progreso y Desarrollo para las Familias Guanajuatenses.

En materia de educación tecnológica, Zacatecas, tiene la primera maestría en Desarrollo de Software y se espera que durante este año se puedan ver los primeros resultados tangibles de los primeros profesionistas en la materia, informa la Secretaría de Educación y Cultura del estado.

Por su parte, San Luis Potosí impulsa su objetivo de vinculación empresarial con la formación universitaria. Actualmente existen 100 planteles de educación superior con una población de casi 60,000 alumnos.

Tras resaltar que para el estado de Hidalgo, lo suyo es la vocación logística por el tipo de empresas que se están asentando, el secretario de Desarrollo Económico, Anuar de la Rocha, comenta que la Universidad de Tula trabaja para crear la carrera de Carga y Logística para el próximo año y que por ahora se encuentra elaborando el plan de estudios, mismo que será analizado por las empresas logísticas establecidas en la región.

Cabe mencionar que, en el último año, de acuerdo con los datos del estudio del IMCO antes citado, el estado de Hidalgo aumentó 61% el número promedio de investigadores por cada 100,000 integrantes de la población económicamente activa.

Convencidos de que la vinculación entre las universidades y escuelas técnicas con la industria local es vital para el crecimiento económico de sus regiones, los estados de la zona de El Bajío se están asegurando de que las empresas encuentren el personal calificado en nuestro país sin tener necesidad de

importar

talentos.

Con lo anterior expuesto se observan las siguientes oportunidades: gracias al apoyo para el establecimiento y fortalecimiento de empresas en nuestra entidad se cuenta con un mercado cautivo para ofrecer nuestros servicios.

Así como también Aguascalientes ocupa un lugar muy importante de los estados del país en el crecimiento del PIB (2003-2007), lo que significa que la producción interna ha tenido un incremento, ya sea por el fortalecimiento de las empresas o la apertura de las mismas, lo que beneficia también a nuestra empresa.

A largo plazo se desea incursionar en el mercado del Bajío lo que el estudio comentado, fortalece la decisión, pues el mercado es visto como sitio de inversiones de alto valor en la manufactura. También se ha colocado como un punto estratégico para el desarrollo y establecimiento de importantes industrias nacionales y extranjeras, lo que significa que es una oportunidad de mercado para Eventus, pues entre más empresas fortalecidas se encuentren, se habla de mayor demanda gracias a un mercado potencial muy atractivo.

c) Fuerzas sociales y culturales

Un estudio ⁽⁴⁰⁾ nos habla de la cultura empresarial en Aguascalientes:

Las empresas La Huerta, JM Romo, Textiles San Marcos y Maty representan en sus inicios a la clase antigua de empresarios que arrancan sus actividades a finales de los años cincuenta, y que responden a un momento histórico, económico, político y cultural diferente al de los años ochenta.

⁽⁴⁰⁾ Subjetividad y cultura en la Toma de decisiones empresariales, Romo Hernández Marcela Adriana, México, Ed. Plaza y Valdés, Enero 2003

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Su etapa de desarrollo industrial se da con base a la llegada de empresas extranjeras y nacionales, con mejor tecnología, diferentes esquemas de organizar el trabajo. Dentro de este contexto diferenciado es que se desarrollan los empresarios de esta localidad.

Además de las condiciones estructurales que permitieron el inicio y crecimiento de sus empresas, sus orígenes familiares, la muerte de los fundadores y la sucesión del mando, el cambio de Directores y las decisiones propias sobre el rumbo a seguir de las empresas, como arte de estos procesos y estructuras que generan significados en la construcción de la vida colectiva.

Por lo que vemos a la cultura como un aspecto importante desde el cual se puede analizar a la clase empresarial. Al introducirnos a la historia del surgimiento de la industria local, y su conjunción con las de nueva creación, nos permite explicarnos el porqué y el cómo se fue configurando y reconfigurando la clase empresarial de Aguascalientes. Ésta en sus inicios no respondió al paso de una clase terrateniente a empresarios, sino más bien a la llegada de comerciantes o trabajadores que tenían el deseo de formar sus propias empresas, y vieron en Aguascalientes la posibilidad de realizarlo. Cuestión muy diferente a los motivos y condiciones de las nuevas empresas que se instalaron en Aguascalientes a partir de 1980. ¿Qué significaciones del pasado permanece y cuáles se transforman para dar paso a la conformación de la nueva clase empresarial? ¿Qué es lo que se apropia y qué significación se comparte?, son preguntas que se hace la autora y responde:

Por la nueva clase empresarial estamos denominando a los empresarios que portan una nueva forma de concebir la organización empresarial, de dirigir a la empresa, de relacionarse con sus clientes, proveedores, trabajadores, staff,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

sindicato y, por tanto, generan nuevos esquemas de interpretación y de significación de la vida empresarial y del trabajo. Vemos a esta cultura como portadora de significados embebidos del mundo en que se desenvuelven (social, económico, político y religioso). De ésta manera la cultura se configura y da identidad. Esta identidad implica el reconocimiento y aceptación de los elementos que la constituyen, y permiten la construcción de una vida colectiva relacionada con hechos específicos de la vida cotidiana del trabajo y de lo empresarial.

Es así que se considera a la cultura como proceso de acumulación de significados socialmente entendidos, y que en la empresa los diferentes actores que intervienen configuran un proceso subjetivo (proceso de dar sentido) a la actividad diaria, movilizan estos códigos creando significados y legitimando la vida colectiva en el mundo empresarial y del trabajo.

Los empresarios de la década de los ochentas – noventas, consideran que las condiciones de trabajo, la capacitación, la productividad, entre otros aspectos, van siendo necesarios en las empresas. El paternalismo en las relaciones empresario- trabajador cambian, ahora es el supervisor su contacto directo y no el empresario, como lo era antes, ahora la solución de problemas siguen una línea jerárquica.

La antigua clase empresarial que no rompió con la visión del mundo de los años setenta, en donde había un paternalismo (patrón – trabajador), no compartían su negocio con nadie (pensaban que se les iba a quitar lo que tenían), no reinvertían (guardaban el dinero, por si algo malo sucedía), se encuentran en serios apuros para salir adelante con sus empresas. Pues ahora lo importante es la competitividad, el mercado y la calidad.

Actualmente en Aguascalientes se ven más empresas preocupadas por la competitividad, las novedades, además de llegar a acuerdos sobre el rumbo económico y político que debe de tomar el Estado.

La constitución de las empresas con acciones colectivas entre los empresarios se encuentra en desarrollo en el Estado, pues todavía en muchas empresas los proyectos son personales, familiares o responden a intereses de compañías trasnacionales cuyo poder económico les permite actuar de manera independiente de los otros empresarios de la localidad.

Lo anterior nos refleja una cultura empresarial más preocupada por la competitividad y la sobrevivencia en el mercado; lo cual nos beneficia en nuestros servicios pues se da mayor capacitación al trabajador así como reconocimiento a su trabajo, realizando actividades para su bienestar.

En base a un sondeo realizado a 13 empresas de la entidad se puede observar que las empresas encuestadas: la mayoría si realiza eventos siendo en mayor medida eventos sociales, siguiéndole exposiciones comerciales y por último congresos y seminarios; también en su mayoría los realiza sin la subcontratación de alguna empresa, debido a: que existe un departamento en la empresa que lo realiza o se organiza internamente pues son eventos pequeños. De las empresas que si realizan eventos y subcontratan el servicio contesto que no lo realiza la propia empresa gracias al servicio ofrecido por una empresa ajena además de adecuar paquetes específicos a sus necesidades y porque no cuentan con la infraestructura interna para realizarlo. En base a este sondeo se puede apreciar que si se tiene que hacer gran labor en las empresas para la subcontratación del servicio, pero esto se lograra ofreciendo la mejor opción con un excelente servicio; además solo se trata de un pequeño sondeo

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

que no es representativo del mercado meta total. Los resultados representativos se obtendrán cuando se realicen investigaciones con una muestra representativa.

d) Fuerzas políticas y jurídicas

Se constituyó el Fideicomiso de Inversión y Administración para el Desarrollo Económico del Estado de Aguascalientes, para administrar los recursos provenientes del impuesto sobre nómina, para financiar proyectos productivos de alto impacto del sector empresarial.

En materia de simplificación administrativa, se apoyó a 800 empresarios en la apertura rápida de sus negocios a través del Sistema de Ventanilla Única de Gestión Empresarial, realizando 3 mil 850 trámites y asesorías, lo que aminoró el tiempo de las gestiones ante las autoridades de los tres niveles de gobierno. Se redujo de 29 a 18 días el plazo para el registro de una propiedad; de 9 a 6 días el registro de garantías, así como a 170 días el término para resolver un proceso judicial de cumplimiento de contrato. Asimismo, se redujo de 33 a 11 días el tiempo para la apertura de una empresa de mediano riesgo y se constituyó el Sistema Remoto para la Emisión del R.F.C. del Servicio de Administración Tributaria, con lo que se disminuyó de 16 a 1 el número de días para dicho trámite.

Para la constitución de una empresa, se requiere formalizarse como persona moral:

Persona Moral

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

Sociedades mercantiles

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

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

Tabla 4.10 Sociedades mercantiles

Nombre	Mínimo de		Capital representado por	Obligaciones de los accionistas	Tipo de administración legal
	Accionistas	Capital social			
Sociedad Anónima (S.A.)	Dos	\$50,000	Acciones	Únicamente el pago de sus acciones	Administrador único o consejo de administración, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.
Sociedad en Nombre Colectivo (S.N.C.)	Sin mínimos legales	Sin mínimos legales	Acciones	Los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad	Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad
Sociedad en Comandita Simple (S.C.S.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Partes sociales	Igual a la anterior y adicionalmente las obligaciones de los comanditarios que están obligados únicamente al pago de sus aportaciones	Los socios (comanditarios) no pueden ejercer la administración de la sociedad

Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.)	No más de 50 socios	\$3,000.00	Partes sociales	Únicamente el pago de sus aportaciones.	Uno o más gerentes, socios o extraños a la sociedad.
Sociedad en Comandita por Acciones (S.C.A.)	Uno o varios socios	Sin mínimo legal	Acciones	Igual a sociedad en comandita simple.	Igual a sociedad en comandita simple.
Sociedad Cooperativa (S.C)	Mínimo de 5 socios	Lo que aporten los socios, donativos que reciban y rendimientos de la sociedad.	Por las operaciones sociales	Procurar el mejoramiento social y económico de los asociados y repartir sus rendimientos a prorrata.	Asamblea General, Consejo de Administración, Consejo de vigilancia y demás comisiones de designe la asamblea general

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

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

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- La manera de ejercer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
 - El importe del fondo de reserva.
 - Los casos en que la sociedad ha de disolverse con anticipación.
 - Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no han sido designados con anticipación.

Todos los requisitos anteriores y las demás reglas que se establecen en la escritura sobre organización y funcionamiento de la sociedad, constituyen los estatutos de la misma.

La propia Ley General de Sociedades Mercantiles establece con toda precisión para cada sociedad las reglas, específicas que deben acatar en relación con sus asambleas ordinarias y extraordinarias de socios o accionistas, así como obligaciones y responsabilidades del consejo de administración, administrador, comisario, entre otros.

Eventus se protocolizará como S.A.de C.V. El consejo de administración estará formado por los cuatro socios y cada socio realizará su aportación además de gozar de los beneficios y características de esta sociedad mercantil: los socios no responderán personalmente de las deudas sociales contraídas sino que lo harán con el capital aportado, los acuerdos se adoptan por mayoría de votos emitidos válidamente y los socios pueden vender libremente sus acciones y la sociedad puede cotizar en Bolsa.

Otro trámite a realizarse es en la Secretaría de Relaciones Exteriores el cual consiste en lo siguiente:

De conformidad con lo que establecen los artículos 15 de la Ley de Inversión Extranjera y 13 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras, se requiere permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores para la constitución de sociedades. Para tal efecto, la Secretaría de Relaciones Exteriores, en términos de lo que establece el artículo 13 del

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Reglamento citado, otorgará los permisos para constitución de sociedades, solamente cuando la denominación o razón social que se pretenda utilizar no se encuentre reservada por una sociedad distinta. Asimismo, si en la denominación o razón social solicitada, se incluyen palabras o vocablos cuyo uso se encuentre regulado específicamente por otras leyes, la Secretaría de Relaciones Exteriores condicionará el uso de los permisos a la obtención de las autorizaciones que establezcan dichas disposiciones legales. (Anexo 1)

Una vez que se obtiene el permiso para la constitución de sociedades, el interesado en términos del artículo 17 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras, deberá dentro de los noventa días hábiles siguientes a la fecha en que la Secretaría de Relaciones Exteriores otorgó dicho permiso, acudir a otorgar ante fedatario público el instrumento correspondiente a la constitución de la sociedad de que se trate. Transcurrido el término antes citado sin que se hubiere otorgado el instrumento público correspondiente, el permiso quedará sin efectos. De ser el caso, se tendrá que solicitar la reexpedición del permiso vencido.

Así mismo y, de acuerdo a lo establecido por el artículo 18 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras, dentro de los seis meses siguientes a la expedición de los permisos para la constitución de sociedades a que se refiere el artículo 15 de Ley de Inversión Extranjera, el interesado debe dar aviso del uso del mismo a la Secretaría de Relaciones Exteriores. En dicho aviso se debe de especificar la inclusión en el instrumento correspondiente de la cláusula de exclusión de extranjeros o, en su caso, del convenio previsto en el artículo 14 del Reglamento de la Ley de Inversión Extranjera y del Registro Nacional de Inversiones Extranjeras (que los socios extranjeros, actuales o futuros de la sociedad se obligan ante la Secretaría de Relaciones Exteriores a considerarse como nacionales respecto de las acciones, partes sociales o derechos que adquieran de la sociedad, bienes, derechos, concesiones, participaciones o intereses de que sean titulares las sociedades y los derechos y obligaciones que deriven de los contratos en que sean parte las propias sociedades; asimismo deberán incluir la renuncia de no invocar la protección de sus gobiernos bajo la pena, en caso contrario, de perder en

beneficio de la Nación los derechos y bienes que hubiesen adquirido).

Así pues se hará la Constitución de la Sociedad ante la Secretaría de Relaciones Exteriores para después formalizar la empresa ante notario público y posteriormente acudir a la Secretaría de Hacienda y Crédito para obtener el RFC de la empresa. Se tendrá la obligación de pagar impuestos en la Secretaria de Hacienda y Crédito Público para lo cual se deben hacer dos tipos de declaraciones:

- **Mensuales** mismas que se presentan a más tardar el 17 del mes siguiente al que corresponde el pago

A continuación se mencionan los pasos para presentar las declaraciones mensuales

1. Tener a la mano la información de sus ingresos y gastos (Anexo 2)
2. Determinar el impuesto correspondiente
3. Presentar la declaración:
 - Con pago, en los bancos autorizados (ya sea por Internet o por ventanilla),
 - En ceros, presentar la declaración informativa de razones por las cuales no se realiza el pago

Se deberá presentar el Listado de conceptos que sirvieron de base para calcular el impuesto empresarial a tasa única (**IETU**) a más tardar el último día que se tiene para presentar la declaración, ya que el listado se considera parte integral de la declaración, junto, en su caso, con el pago que se realice.

La Declaración Informativa de Operaciones con Terceros (**DIOT**), debe presentarla durante el mes siguiente al que corresponda la información.

En cuanto al impuesto a los depósitos en efectivo (**IDE**), el pago se realiza el último día del mes de que se trate, salvo en depósitos a plazo cuyo monto individual exceda de 25,000 pesos para los cuales debe recaudarse el impuesto en el momento en que se realicen dichos depósitos.

Además de los gastos relacionados con su actividad, que deduce en sus pagos mensuales; en su Declaración Anual puede deducir algunos gastos personales, tales como: honorarios médicos, gastos hospitalarios, análisis y estudios clínicos, primas de seguros de gastos médicos, donativos a instituciones autorizadas, gastos funerales, entre otros.

- **Anuales**, que habitualmente se presentan, al año siguiente de haber obtenido sus ingresos por las actividades realizadas.

Las personas morales con fines de lucro deben presentarla por Internet durante el periodo enero a marzo del siguiente año.

A continuación se mencionan los pasos para presentar las declaraciones anuales:

1. Descargar e instalar el Programa DEM (2007)
2. Capturar la información de acuerdo a los anexos que le correspondan.
3. Generar el archivo para el envío de la información.
4. Ingresar a la aplicación de envío de la declaración anual.
5. Enviar el archivo de la declaración, para ello se debe tener la Firma Electrónica Avanzada o su Clave de Identificación Electrónica Confidencial.

El SAT le enviará su acuse de recibo con sello digital, el cual se

recomienda que imprima y conserve. Si no le resultó impuesto a cargo u obtuvo saldo a favor aquí termina el procedimiento y ya cumplió con su obligación.

6. Si tiene impuesto a pagar, haga el pago vía Internet ingresando al portal de cualquier banco autorizado en el que debe tener una cuenta con acceso a banca en línea para realizar la transferencia de fondos.

Además se deben cumplir con los siguientes pagos: el impuesto sobre la nomina, este pago lo recauda la Secretaría de Finanzas del estado, pudiendo pagar en los bancos autorizados en ventanilla (pago que se tendrá que realizar a causa de los empleados con los que se contará), así como también se debe pagar IMSS e Infonavit, igualmente en los bancos autorizados.

Así también por cada evento social realizado se tendrá que sacar un permiso ante La Coordinación de Licencias del Municipio de Aguascalientes, no tendrá ningún costo pues serán eventos no lucrativos, sin embargo se debe contar con el permiso correspondiente (Anexo 3)

Se registrará la marca ante la Secretaría de Economía mediante el IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial), llenando correctamente una solicitud, y se deberá pagar en el banco o vía el Portal de Pagos y Servicios electrónicos del Instituto y presentarla en el IMPI (D.F. u Oficinas Regionales), o en la Delegación o Subdelegación Federal de la Secretaría de Economía. Se anexa una lista de precios de los trámites (Anexo 4)

La marca a registrar será nominativa pues es una palabra sin diseños.

Así se obtendrá un Título de Registro que da el derecho a usar la marca en forma exclusiva en toda la República Mexicana. De esta manera nadie deberá usarla sin la autorización de Eventus. El registro dura 10 años a partir de la fecha en que solicite el registro, además de poder renovar el registro las veces que se quiera.

e) Tecnología

El desarrollo científico y tecnológico en Aguascalientes ⁽⁴¹⁾

En la actualidad el mundo vive una época de revolución científica y tecnológica que se extiende sobre la base de la difusión de las tecnologías derivadas de la microelectrónica, en especial las vinculadas al procesamiento y transmisión de información.

La particularidad de esta revolución reside en la articulación cada vez más estrecha entre el desarrollo científico, los avances tecnológicos y su aplicación en las esferas de la producción, distribución consumo de bienes y servicios.

En esta articulación entre el sistema de producción de conocimiento y los sistemas de producción de bienes y servicios reside la clave del éxito económico de un país y de una región.

Así lo importante en esta revolución es el hecho de que la acumulación de conocimientos técnicos implica procesos de complementariedad entre la creación de conocimiento, la innovación y la difusión, y requiere de una aceptación sociocultural que supone cambios organizaciones de importancia en las empresas, en las instituciones y en las políticas.

Esta revolución tecnológica erosiona rápidamente la presunta ventaja comparativa sustentada en la disponibilidad de mano de obra barata, que cede a la importancia de factores como la calidad, rapidez, confiabilidad de la entrega y la capacidad para ampliar la gama de bienes y servicios requeridos por los consumidores. Asimismo, las alianzas entre empresas nacionales e internacionales se convierten en un canal cada vez más importante para la transferencia tecnológica. De lo anterior resalta la estrecha vinculación de las instituciones científicas y tecnológicas con el sector productivo.

⁽⁴¹⁾ Cruz Feria Maribel (2005) "Redes Interinstitucionales. La construcción de un sistema de Innovación en Aguascalientes" 1ª edición U.A.A. e I.T.A.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

El siguiente artículo también nos muestra que tan importante es el uso de las tecnologías en las empresas: ⁽⁴²⁾: La reciente entrega de los premios nacionales de calidad y tecnología fue la oportunidad de anunciar la ampliación, con modelos renovados, de los esfuerzos por involucrar en la competitividad a las pymes y a la academia.

El pasado abril se llevaron a cabo las ceremonias de entrega de los premios nacionales de la calidad (PNC) y tecnología (PNT), ambas encabezadas por el presidente de la República, Felipe Calderón Hinojosa. Los galardones exaltan los esfuerzos de las organizaciones que en el contexto de globalización y de la actual situación económica mundial, lograron en 2008 altos niveles de competitividad ofreciendo productos o servicios diferenciados y de alto valor agregado.

En el ámbito de los sistemas de gestión para la calidad, el Instituto para el Fomento a la Calidad Total, institución administradora y promotora del galardón, llevó a cabo la XIX edición de la entrega del Premio Nacional de Calidad. Cabe señalar que el proceso de evaluación se realizó con base en el nuevo 'modelo nacional para la competitividad' que se lanzó en 2008 y promueve el desarrollo de una visión externa que facilite una adaptación ágil y flexible de los recursos a un entorno que evoluciona constantemente, un entorno en el que la industria, los mercados, los cambios tecnológicos y los grupos de interés de las organizaciones, plantean continuamente nuevos desafíos.

⁽⁴²⁾ Contacto de Unión Empresarial, Número 211, Mayo 2009

En la ceremonia estuvo presente Gerardo Ruiz Mateos, titular de la Secretaría de Economía (SE), quien señaló que el presidente ha girado instrucciones para que a través de la propia secretaría se apoye a las empresas en el terreno de la calidad y la capacitación. "Por eso colaboramos con el diseño del modelo de dirección por calidad, para hacerlo aplicable a cualquier empresa o institución y convertirlo en un instrumento útil para promover la adopción de procesos estratégicos, disciplinas y prácticas directivas y operativas adecuadas para mejorar el desempeño de las organizaciones", afirmó. "Incrementamos de manera histórica la inversión en infraestructura para la competitividad y estamos decididos a reducir los costos logísticos de nuestro país y así crear un entorno de calidad para la calidad. Por otro lado, creamos el Programa de Simplificación del Comercio Exterior, que nos va a permitir promover la competencia y eliminar los privilegios que antes eran exclusivos para las grandes empresas, para así promover más mercado para las medianas y pequeñas empresas", aseveró.

Acto seguido, subió al podium Humberto Cantú Delgado, presidente del consejo técnico del Instituto para el Fomento a la Calidad Total, quien afirmó que el modelo nacional para la competitividad establece un nuevo paradigma a nivel mundial en la administración y dirección de empresas y organizaciones, razón por la que es objeto de estudio por diversas instituciones de países altamente competitivos.

Añadió: "Como muestra de nuestro compromiso para contribuir a la competitividad del país, desde abril el Instituto para el Fomento a la Calidad Total puso a disposición de todos los empresarios del país el modelo nacional para la competitividad, en versión para pymes. De esta manera respondemos a las necesidades de este sector de la economía ofreciendo un instrumento práctico que les ayude a entender el presente, forjando un futuro sustentable. La presentación de pymes ejemplares para ser reconocidas con el PNC el próximo año, será nuestra contribución a las prioridades nacionales."

A continuación se hizo la entrega de los premios por parte del presidente de la

República. Clara Corona de Lua, directora general de Biomédica de Referencia, agradeció a nombre de las empresas ganadoras de esta edición y refrendó su compromiso para promover y trabajar a favor de la cultura de la calidad en nuestro país.

Cerró el evento Felipe Calderón Hinojosa, presidente de México, al afirmar que el gobierno federal está respondiendo a la demanda de la calidad por parte de la ciudadanía. Agregó que se ha puesto en marcha un programa especial para la mejora de la gestión en la administración pública federal, en el afán de constituir un gobierno que se ponga 'en los zapatos' del ciudadano.

"Trabajamos con visión de largo plazo para fortalecer la competitividad de nuestra economía, primero, aumentando la inversión en infraestructura detonaremos inversiones públicas y privadas por más de 500 mil millones de pesos este año; el crédito directo impulsado por la banca de desarrollo para infraestructura crecerá en 16% con respecto a 2008. En segundo lugar, implementamos el sistema de fomento empresarial 'México emprende' con el fin de ayudar a la pymes del país; durante los próximos cuatro años detonaremos crédito por 250 mil millones de pesos en favor de 400 mil de estas empresas; en tercer lugar: para reducir los costos al sector productivo, instrumentamos el programa para la simplificación del comercio exterior: tanto la reducción de aranceles para importar insumos críticos para la planta productiva como la simplificación de trámites para la exportación y comercio, son ejemplos de medidas que emparejan el terreno de juego para que las pymes mexicanas compitan y ganen en el mundo."

Concluyó así esa ceremonia, pero al día siguiente la Fundación Premio Nacional de Tecnología celebró la X entrega de este reconocimiento, que es apoyado por la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra), la SE, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), la Asociación Mexicana de Directivos de la Investigación Aplicada y el Desarrollo Tecnológico (ADIAT), la Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia (Fumec), la Fundación Mexicana para la Innovación y Transferencia de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Tecnología en la Pequeña y Mediana Empresa (Funtec), así como por otras entidades dedicadas al impulso de la tecnología en México.

Juan Carlos Romero Hicks, director general del Conacyt, dio la bienvenida y aseveró que la inversión que se ha logrado en el rubro de ciencia, tecnología, innovación y cultura, ha permitido dos años con incrementos presupuestales de 25%. A través del fondo de innovación tecnológica, que lleva tres convocatorias, se han otorgado apoyos por más de 424 millones de pesos a 112 proyectos de pequeñas, medianas y grandes empresas. "Casi todas las empresas y centros reconocidos han tenido estímulos fiscales o han recibido apoyos del programa de avance con la incorporación de especialistas y doctores a la industria." Añadió que el Ejecutivo federal consiguió en su iniciativa presupuestal "un programa de estímulos a la investigación y desarrollo tecnológico a la innovación, cuyas tres modalidades tienen el objeto de ofrecer el otorgamiento de estímulos económicos complementarios del orden de dos mil 500 millones de pesos."

El presidente de la República hizo entrega de las preseas y diplomas; posteriormente Óscar Eugenio Baeza Fares, presidente y director general de Grupo Bafar, en representación de las organizaciones ganadoras del PNT 2008, agradeció el apoyo de las instituciones que han promovido el desarrollo científico y tecnológico en el país. Cabe destacar que tanto en la entrega del Premio Nacional de Calidad como en el Premio Nacional de Tecnología, fue reconocido el Grupo Bafar, firma del sector alimenticio, por su labor en materia de competitividad y sustentabilidad ambiental.

A continuación, Gerardo Ruiz Mateos, secretario de Economía, explicó que durante las últimas dos décadas la productividad por trabajador en México ha crecido a una tasa anual de apenas 0.38%. En el rubro de generación de patentes y de innovación, México ocupa el lugar 90 dentro del índice de competitividad del Foro Económico Mundial: "Eso explica nuestro bajo desempeño económico y nos obliga a cambiar radicalmente nuestra tendencia." Una estrategia del gobierno federal para la mejora es vincular a las

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

instituciones académicas con el sector productivo a través del sistema de fomento 'México emprende', y a través del modelo 'jóvenes emprendedores' se pretende apoyar a 30 mil jóvenes mexicanos este año. "Además, continuaremos fomentando parques tecnológicos para sectores de alto valor agregado. Nuestra meta es que al final del sexenio hayamos destinado alrededor de dos mil 300 millones de pesos para estos proyectos", afirmó.

Finalmente, el presidente Calderón subió al podium y felicitó a las más de 500 organizaciones que desde 1999 han participado en el certamen, especialmente a las 46 que han obtenido este galardón. Afirmó que en apoyo al Programa Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación 2008-2012, el gobierno federal transformó el esquema de estímulos fiscales en un sistema de estímulos directos a través de tres fondos específicos para fomentar la innovación empresarial con una inversión no recuperable para el gobierno, de dos mil 500 millones de pesos. "De ellos, 600 millones son para el Fondo de Innovación Tecnológica para Negocios de Alto Valor Agregado que apoya los proyectos de micro, pequeñas y medianas empresas interesadas en aumentar la productividad y la competitividad, y en vincularse con cadenas de ciencia, tecnología e innovación de clase mundial.

"El Fondo de Desarrollo e Innovación de Tecnologías Precursoras cuenta con 700 millones de pesos adicionales a los anteriormente mencionados, y busca la formación de alianzas estratégicas o redes de innovación entre empresas y centros de investigación o institutos de educación superior nacionales e internacionales. Además, ha destinado mil 200 millones de pesos para el Fondo de Innovación Tecnológica para la Competitividad de las Empresas, que respalda proyectos destinados a diseñar nuevos productos, procesos o servicios basados en el conocimiento, así como a formar recursos humanos de alto nivel y contribuir al desarrollo de infraestructura física de vanguardia", concluyó Calderón.

Ganadores del PNC 2008

El Premio Nacional de Calidad fue creado en 1990 con la finalidad de invitar a las organizaciones mexicanas a participar en un proceso de diagnóstico y evaluación que motiva el aprendizaje a través del análisis, reflexión y documentación de la dinámica organizacional. En esta premiación, los ganadores de las respectivas categorías son:

- Servicios mediana: Administración Portuaria Integral de Lázaro Cárdenas y Biomédica de Referencia.
- Servicios grande: Moon Palace Golf & Spa Resort Cancún.
- Industrial grande: Grupo Bafar y Grupo Textil Providencia.
- Educación superior: Universidad Tecnológica de San Juan del Río, Querétaro.
- Gobierno: Secretaría de Planeación y Desarrollo Regional del gobierno del estado de Aguascalientes, y Laboratorio de Pruebas de Equipos y Materiales.
- Salud: Hospital General de Zona núm. 17 del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Ganadores del PNT 2008

El Premio Nacional de Tecnología (PNT) fue creado en 1998 y es el máximo reconocimiento que otorga el gobierno mexicano y primero en su tipo en América Latina, a aquellas empresas o instituciones que cuentan con procesos ejemplares de gestión estratégica de tecnologías aplicados a sus áreas de investigación, desarrollo tecnológico e innovación.

En esta ocasión, y ante más de 400 personalidades de la academia, industria,

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

gobierno y sociedad, el presidente de la República, Felipe Calderón Hinojosa, entregó el PNT 2008 a cinco empresas y un centro de investigación que, por haber basado su estrategia competitiva en el aprovechamiento óptimo de recursos humanos, materiales, financieros, conocimientos e infraestructura para generar innovación, alcanzaron altos niveles de excelencia hasta convertirse en organizaciones de clase mundial:

- Grupo Bafar
- Pronósticos para la Asistencia Pública
- Laboratorios Medix
- Tecnología de Información Móvil
- GCP Global
- Corporación Mexicana de Investigación en Materiales (Comimsa), un centro del sistema Conacyt

Como se mencionaba anteriormente el artículo muestra la importancia del uso de la tecnología en las empresas para el incremento de la productividad y calidad del producto y/o servicio ofrecido, Eventus está de acuerdo con lo anterior y obligado a estar a la vanguardia utilizará el siguiente software administrativo:

Admincontrol Plus Pro, el cual es ideal para la Pyme, controla los clientes, cotizaciones, pedidos, ventas, proveedores, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, bancos, contabilidad, módulo de factura electrónica y relaciones con clientes y proveedores. Lo que ayudará a la empresa a organizar, controlar y hacerla más eficiente.

Este software se adquirirá en la empresa Quanticus S.A. de C.V., localizada en Santiago de Querétaro, Qro., México además de contar con la posibilidad que la empresa desarrolle otros sistemas que ayuden a Eventus a realizar el trabajo como: registros en los eventos, rutas críticas de la organización del evento, etc.

f) Ambiente natural

El Estado de Aguascalientes está ubicado entre los 21°39' y 22°28' de latitud Norte y los 101°54' y 102°53' de longitud Oeste a una altitud media de 2,053

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

metros sobre el nivel del mar. El clima es un 85% estepario o semidesértico y templado subhúmedo en un 15% de la superficie.

Cuenta con una superficie de 558 Mil 900 hectáreas, que representan el 0.3% del territorio nacional.

Limita al norte, poniente y oeste con el estado de Zacatecas y al sur, oriente y sureste con el estado de Jalisco. Se divide en 11 municipios que son: Aguascalientes, Asientos, Calvillo, Cosío, Jesús María, Pabellón de Arteaga, Rincón de Romos, San José de Gracia, Tepezalá, El Llano y San Francisco de los Romo.

OROGRAFIA

Son tres las provincias que forman la orografía del estado, la de la Mesa Central, al noreste y oriente; la Sierra Madre Occidental, al noroeste y poniente y la del Eje Neovolcánico al suroeste. Se destaca al noroeste el cerro de la Ardilla y las sierras del Laurel donde el cerro del mismo nombre es el de mayor elevación en el estado; al oeste la sierra del Pinal y al noreste la sierra de Tepezalá en la que su altura mayor es el cerro de Altamira

HIDROGRAFÍA

En la mayor parte de la zona las precipitaciones son escasas y, en consecuencia, en el estado más que ríos hay cauces o lechos de río, que drenan las aguas del valle.

Las corrientes de agua de mayor importancia las constituyen el río Aguascalientes o San Pedro, al que se unen por la margen derecha los ríos Chicalote y San Francisco, y los arroyos de las Pilas, Caldera, Cedazo, y Pirules. Por la margen izquierda recibe las aguas de los ríos Morcinique, Santiago, Pabellón y el Arroyo del Saucillo.

En cuanto a la infraestructura hidráulica más importante que se localiza en el

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

estado, existen las presas Presidente Plutarco Elías Calles, Presidente Abelardo L. Rodríguez. El Niágara, la Media luna, Malpaso y la Colorada. Aguascalientes cuenta con manantiales entre los que destacan el de Ojo Caliente en Aguascalientes y el de Valladolid en Jesús María.

También se cuenta con las presas Los Alamitos y San Blas las cuales atraen a los ecoturistas.

CLIMA

En términos generales, el clima en el estado es de carácter semiseco; su temperatura media anual es de 17.4°C, la máxima se da entre los 28°C y 30°C, en el mes de junio y la mínima se presenta en enero y oscila entre los 3°C y 4°C.

Tiene una precipitación pluvial media de 526 milímetros anuales; se caracteriza por que la evaporación excede a la precipitación; mientras que el mes de máxima incidencia de lluvias es julio, con su rango que va de 140 a 156 milímetros; el mes de marzo es el que registra la mínima con un valor menor de cinco milímetros.

La frecuencia de heladas es de 10 a 80 días al año, siendo el rango de 20 a 40 días que se presenta con mayor incidencia entre los meses de noviembre a febrero. Aproximadamente un 80 por ciento del estado presenta una frecuencia de granizadas en un rango que va de cero a dos días anuales; el 18 por ciento de dos a cuatro días y en el dos por ciento restante el fenómeno es inapreciable, ya que su máxima incidencia es en los meses de julio y agosto. La ubicación geográfica determina que los vientos dominantes en la entidad sean alisos de dirección suroeste-noreste durante el verano y parte de otoño.

PRINCIPALES ECOSISTEMAS

Flora

En la región predominan las plantas resistentes a la sequía, como el mezquite, el pirú, la palma, la biznaga, el huisache, el maguey y el nopal; el sauce y el álamo

prosporan donde hubo corrientes de agua. En las regiones montañosas predominan el roble, el encino, el pino, el cedro y la manzanita. En la región montañosa se encuentran plantas como gallitos, heno, liquen y musgo. De flor acuática únicamente se encuentran algas, lirios, carrizo y tule.

Fauna

En cuanto a fauna se refiere la que predomina es la silvestre, que se localiza en la entidad y está conformada fundamentalmente, por venado cola blanca, puma, jabalí de collar, gato montés, coyote, zorra gris, mapache, tejón, ardilla, liebre, conejo, salamandra y camaleón; ves como la paloma de collar, paloma de alas blancas, gallareta, pato silvestre, coquena, codorniz, águila, halcón, búho, lechuza y zopilote.

RECURSOS NATURALES

La industria extractiva explota los recursos minerales que existen en el subsuelo y es casi exclusiva de los municipios de Asientos y Tepezalá. Cuenta también con los recursos naturales de las corrientes subterráneas que se aprovechan a través de pozos.

CARACTERÍSTICAS Y USO DE SUELO

Los suelos del estado son en su mayor parte de tipo semidesértico, característicos de los climas áridos y semiáridos, poco profundos y pobres, devastados en grandes extensiones por fenómenos erosivos, deficientes en nutrientes y sobre utilizados en la mayoría de los casos. De acuerdo con las características de los mismos, se pueden distinguir en el estado tres zonas perfectamente definidas, la montañosa, la de los valles y la de El Llano.

En la zona montañosa occidental predominan los afloramientos rocosos de origen volcánico, con los suelos de espesor delgado y pobres en materia orgánica.

En la zona de los Valles de Aguascalientes y Calvillo, los suelos existentes son de origen sedimentario, con espesores superiores a un metro y con buen

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

drenaje, tienen buena textura y porosidad. Su buena permeabilidad y el contenido orgánico que tienen los hacen aptos para el cultivo.

En la zona de El Llano predominan los suelos tepetatosos, con profundidades que varían entre 40 y 60 centímetros de espesor, son poco permeables y su drenaje es deficiente, la humedad, por tanto, se pierde fácilmente. La superficie dedicada a la actividad agrícola consta de 170 Mil 159 hectáreas de las cuales el 34% pertenece a áreas de riego y el 66% restante a temporal. La actividad pecuaria se desarrolla en 279 Mil hectáreas y la forestal en 90 Mil 205 hectáreas, el resto corresponde al Fondo Legal.

La vocación histórica agropecuaria y las condiciones del territorio permiten que los principales cultivos producidos en el Estado sean en orden de importancia con respecto al volumen de producción los Forrajes, Frutales, Hortalizas, Maíz y Frijol.

En el contexto nacional Aguascalientes ocupa el lugar número 28 con respecto a la superficie sembrada, el 30 en superficie cosechada y el 26 con relación al valor de la producción.

Respecto a los cultivos básicos se ubica del lugar 15 al lugar 20. Tomando en cuenta la política de reconversión productiva se ha incrementado la superficie de forrajes de menor consumo de agua como maíz, avena y nopal en los cuales ocupamos el tercero, séptimo y primer lugar nacional respectivamente, además en pasto y sorgo estamos en el lugar número 15 lo que nos ubica como un Estado productor de forrajes.

Las principales actividades pecuarias son la avicultura productora de carne, la leche y la producción de carne de bovino, porcino, ovino y caprino.

Dentro de la producción nacional en leche, ocupamos el octavo lugar, sin embargo somos el primer lugar nacional con respecto a la cantidad de litros obtenidos por superficie. En avicultura de carne, somos el octavo lugar nacional, recalcando que en tres años se ha duplicado la producción y hemos avanzado 5 lugares en el contexto nacional, ya que en 1998 ocupábamos el lugar número 13.

La actividad agroindustrial gira en torno a la industrialización de lácteos, cárnicos, hortalizas y frutales

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Premian visión de empresas limpias ⁽⁴³⁾, podemos ver como la importancia de cuidar el medio ambiente llega a las dependencias de gobierno: la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa) entregó más de 90 certificados de empresa limpia a diversas empresas por sus políticas ambientales; para ejemplificar dicha labor, se cuenta el caso de American Standard en su planta de Santa Clara, en el estado de México. Es importante recordar que las certificaciones derivan del Programa Auditoría Ambiental, esto para promover que las empresas promuevan buenas prácticas de operación e ingeniería aplicables, con el objeto de definir las medidas preventivas para proteger el ecosistema.

Continuando con el artículo mencionado: en entrevista con Mi Ambiente, José Luis Chávez, gerente de seguridad de la planta A.S Maquila en Santa Clara, Edo. de Mex, que junto a las plantas industriales ubicadas en otras 4 entidades conforman American Standard, se dedican a la fabricación de cerámica, lo cual, dijo, les conlleva a utilizar grandes cantidades de agua y hornos que expelen emisiones que han controlado con tecnología de punta.

“Este trabajo de obtener el certificado hablamos de cuando menos dos años de trabajo, y este documento es vigente hasta el 2010, cuando tendremos que buscar un tercer certificado, que de acuerdo a la Profepa puede proporcionarnos beneficios fiscales”.

Para obtener el certificado de empresa limpia, dijo se requirió concientización del personal, segregación de residuos, bajo consumo de agua, reciclado de pilas. Menciona que, al ser parte de una multinacional, se tiene, claros los requerimientos que, deben cumplir a nivel nacional que dijo, lamentablemente no son equiparables con las exigencias internacionales de la compañía.

⁽⁴³⁾ Artículo de Mi ambiente, 7 diciembre 2008

“Tenemos que cumplir los estándares que rige México, es un compromiso que va desde análisis de agua, de polvo (en el último colector de polvos de esta empresa se invirtieron 220 mil dólares y en sus plantas de Aguascalientes, Tlaxcala, Monterrey y San Luis se invirtieron en total más 1.5 millones de dólares) y estudios de ruido”. Este tipo de empresas –de uso de hornos y agua-, de acuerdo a Profepa deben cumplir más de 20 normas oficiales para control de contaminantes. Además, destacó que se apoya la sustentabilidad de las zonas cercanas a sus plantas, en Edo. de Mex, Aguascalientes y San Luis Potosí han participado en reforestaciones y capacitación ambiental, ejemplificó. “En el corto plazo a buscar el tercer referendo de certificado limpio y ser aprobados dentro del ISO-14001, y eso nos dará mayores impulsos empresariales y sociales”. Estableció que todas las empresas que usan de 200 a 300 metros cúbicos de agua, si reutilizan el agua, darían mayores beneficios a las zonas aledañas. Para Raúl Tornel, subsecretario de Profepa la certificación empresarial ha crecido enormemente pues en 1992, 1 de cada 4 empresas era meritoria a la clausura y hoy es 1 de 200, y en toda la década de los 90s se certificaron más de mil empresas, pero, actualmente desde el 2003 se documentan a más de 900 firmas anualmente.

El ambiente natural puede llegar a influir en la empresa, ya que en la realización de eventos hay que considerar el clima y la posibilidad de precipitación, con mayor razón si el evento se llevará a cabo al aire libre.

Para el ramo de la empresa no existen normas que regulen acciones para el cuidado del ambiente, pues no se es una empresa de producción, sin embargo Eventus es una empresa comprometida con el medio ambiente por lo que se llevaran acciones internas para salvaguardarlo, esto es cuidando los recursos como el agua, papel y energía.

Microentorno

a) Competidores

A continuación se realiza un análisis de los principales competidores directos que tiene Eventus

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Corporativo visions
 - eventCom
 - Klazz Eventos y comunicación integral
 - Kon fest
 - Grupo corporativo condor
 - RS eventos

- CORPORATIVO VISIONS

- Esta empresa organiza eventos como:

Congresos y convenciones

Graduaciones

Fiestas disco

Presentaciones de productos

Coffe breaks

Desfiles de modas

Desayunos, comidas y cenas empresariales

Despedidas de soltera

Bodas XV años

Bautizos y primeras comuniones

Ceremonias de primera piedra

Inauguraciones

- Servicios que ofrece:

Todo tipo de banquetes

Equipos audiovisuales

Fotografía

Videoproducción

Escenografía y ambientación

Personal de seguridad

Modelos y edecanes

Montajes y pasarelas

Mobiliario

Carpas y toldos

Arreglos florales

Luz y sonido

Grupo musical

Transportación nupcial y ejecutiva

Diseño gráfico

Publicidad

- eVENTCOM

Esta empresa ofrece los siguientes servicios:

- Gestión de eventos corporativos:

Inauguraciones

Presentación de productos y servicios

Primeras piedras

Recepciones

Reuniones de trabajo dentro y fuera de la empresa

Juntas generales o de accionistas

Viajes de negocios, coordinación de itinerarios

Entrega de premios y distinciones empresariales

Firma de convenios nacionales e internacionales

Atención de visitantes y delegaciones nacionales y extranjeras

Fiestas de fin de año / open house

Celebraciones y/o programas especiales para trabajadores y sus familias

Traducciones e interpretaciones simultáneas

- Comunicación y relaciones públicas
- Congresos, convenciones y exposiciones
- Programas de capacitación y desarrollo

- KLASS EVENTOS Y COMUNICACIÓN INTEGRAL

Esta empresa ofrece los siguientes servicios:

- Congresos
- Convenciones
- Juntas de trabajo
- Capacitaciones

- Fiestas de fin de año y navideñas
- Posadas
- Aniversarios institucionales
- Seminarios
- Inauguraciones
- Presentaciones en general
- Banquetes
- Logística total del evento
- Salón
- Mobiliario y cristalería
- Alimentos
- Grupos musicales
- Videos del evento
- Fotografía
- Invitaciones y/o boletos
- Valet parking
- KON FEST
- Planeación de eventos
 - Creación de concepto e imagen
- Logística
 - Distribución de espacios
 - Asignación de personal
 - Coordinación de conferencistas y expositores
 - Administración de funciones
- Dirección y control
 - Coordinación general del evento
 - Monitoreo del cumplimiento de objetivos
 - Supervisión general o en áreas específicas
 - Implementación de medidas correctivas
- Promoción y difusión del evento
 - Selección y contratación de medios
 - Relaciones públicas
- Administración de los recursos

Selección de proveedores

Elaboración de presupuestos

➤ Stands o espacios con base en cortinas

➤ Diseño de stands

➤ Diseño de espacios funcionales

➤ Señalización e imagen

➤ Instalaciones eléctricas especiales

➤ Registro de visitantes / participantes

➤ Paquete de entretenimiento infantil

➤ Aportación de contenido

Desarrollo de programas, conferencias o talleres

➤ Servicio de banquetes

➤ Alquiler y venta de equipo

Stands, mamparas, marquesinas, carpas, gradas, escenarios, equipo de audio, módulos de registro, unifilas, oficina provisional, camerinos, templetes, pared ranurada, renta de alfombra, brincolines, generador de electricidad a gasolina, sanitarios, pantalla de plasma, pantalla para proyector, proyector de video, pc`s, impresoras y escáner

➤ Alquiler y venta de mobiliario

Sillas, mesas, tablonés, mantelería, cubiertos, vitrina, anaquel, mostrador, sillones, juego de mesas de centro, escritorio simple, escritorio con cajón, archivero, silla secretarial, sillón ejecutivo, repisas para pared ranurada, banco para barra, mesa redonda, taburetes, pódium, folletero, porta televisión y frigobar

● GRUPO CORPORATIVO CONDOR

➤ Congresos y convenciones

Programa general de detección de necesidades

Estudio financiero pro forma

Elaboración del programa estratégico de planeación general del evento

Ruta crítica con tiempos y movimientos

Preparación del programa de comunicación

Asesoramiento en la obtención de necesidades

Elaboración y diseño del programa de actividades académicas y sociales

Contratación y control de todo el personal requerido de acuerdo al presupuesto

Coordinación, supervisión y organización de la Exposición comercial

Desarrollo del programa cronológico de todos los eventos, tanto científicos como sociales

Coordinación, supervisión y control logístico de todo el evento durante su realización

➤ Eventos tema

Montecarlo espectacular

Noche San Marqueña

Carnaval

Fantasia medieval

Tardes taurinas

Posada tradicional

Bingo

Show flamenco

Oldies night

Viva la feria 1925

➤ Exposiciones

➤ Eventos sociales

➤ Banquetes

• RS EVENTOS

➤ Recintos

Centros de Convenciones

Teatros

Hoteles

Museos

Haciendas

Salones

➤ Alimentos

Banquetes

Coffee break

Box lunches

- Brunchs
- Canapés
- Mobiliario
- Carpas
- Gradas
- Templetes
- Iluminación
- Mesas
- Sillas
- Loza
- Servicios
- Traductores
- Maestros de Ceremonia
- Oradores
- Modelaje
- Edecanes
- Displays
- Modelos
- Pasarelas
- Publicidad
- Publicidad impresa: lonas, flyers, trípticos, revistas
- Rotulación de vehículos, displays, posters, anuncios luminosos
- Televisión
- Radio
- Periódico
- Audio
- Conferencias
- Congresos masivos
- Stands
- Sistema octanorm
- Extras
- Flores
- Grupos musicales

Pantallas

Proyectores

Tabla 4.11 Principales competidores con su principal ventaja y acciones de Eventus para posicionarse ⁽⁴⁴⁾

NOMBRE DEL COMPETIDOR	UBICACIÓN	PRINCIPAL VENTAJA	ACCIONES DE "EVENTUS" PARA POSICIONARSE
Corporativo visions	General Barragán No. 810 Frac. Primavera	Es un corporativo con todos los servicios	Contar con excelentes negociaciones y convenios con proveedores
eventCom	Av. Aguascalientes Nte. 622-26 Pulgas Pandas Norte, C.C. El Cilindro	Permanencia en el mercado	Excelente servicio al cliente para la contratación repetida
Klass eventos y comunicación integral	San Rafael No. 132 Frac. San Cayetano	Realiza eventos a empresas	Satisfacer al cliente para compras repetidas y recomendaciones
Kon Fest	Plaza principal norte No. 119 Int. 3 Zona centro	Se especializa en exposiciones	Realizar exposiciones principalmente dirigidas a empresas
Grupo corporativo Condor	Monte Everest No. 1109 Frac. Lomas del Campestre	La realización de eventos tema	La innovación constante en los servicios ofrecidos
RS Eventos	Misión del Álamo No. 120 Frac. Misión Alameda	Realización de expos	Innovaciones en las exposiciones comerciales

Sin embargo también se cuenta con competidores indirectos los cuales ofrecen servicios de eventos sociales y algunos la organización de los mismos, los enlisto a continuación:

- ERSE EVENTOS

Isidro Calera No. 721 Col Gremial Tel. 915-36-60; se dedica a la organización de eventos, renta de mobiliario, salones para fiestas, seguridad, luz y sonido, banquetes y música en vivo.

⁽⁴⁴⁾ Autora, 2009

• COLONIAL “GRAN CLASE”

Tel. 145-72-47; banquetes a domicilio, paquetes para bodas, XV años y graduaciones, eventos en el museo descubre, lugares históricos y en los mejores jardines, eventos foráneos, mesas con iluminación, inauguraciones, convenciones y más, eventos de 20 hasta 2500 personas

• REAL DE HACIENDA JARDIN DE EVENTOS

Independencia Norte No. 1880 Col. Trojes de Oriente Tel. 996-12-05; banquetes, buffets, desayunos, canapes, paellas, bodas, 1ª. Comunión, XV años, bautizos, eventos empresariales.

• GRUPO BACHELIERI

José María Chávez No. 1120 Frac. Lindavista Tel. 978-34-40: Banquetes, bocadillos, brindis, bufetes, eventos especiales, atención a comedores industriales, organización integral y profesional de todo tipo de eventos

• GRUPO EVENTOS VANESSA

Av. Aguascalientes Sur No. 217, Prados Del Sur Tel. 145-23-03: organización y logística de todo tipo de eventos (Institucionales, Empresariales o familiares), Servicios (Box Lunch, coffee Brake, banquetes buffet, instalación improvisada de Cocinas para Magno Eventos, comedor Industrial), eventos (Bodas, graduaciones, XV años, bautizos, salones para congresos y conferencias, aniversarios, fiestas decembrinas) se cuenta con salones y jardines hasta 2000 personas

• EVENTOS LEGASPI

Tel. 146-60-58: cuentan con jardines y salones de eventos, Servicios (Box Lunch, desayunos, coffee Break, bufetes, banquetes a domicilio, renta de carpas árabes, renta de inflables) y eventos (bodas, XV años, graduaciones, bautizos, salones para congresos y conferencias, aniversarios)

• CREATIFIESTA

Alameda No. 125-A Tel. 145-38-79: banquetes, organización de fiestas infantiles con: mini casino, mini feria, mini disco, magos, payasos, maquillistas y servicios especiales para empresas.

b) Proveedores

Con los proveedores se harán convenios para trabajar, mínimo se tendrán tres opciones para cada servicio ofrecido; en los salones para conferencias, seminarios y juntas se menciona solo una opción pues generalmente estos servicios se harán en las instalaciones de la propia empresa o bien se contratarán salones. Los proveedores tendrán que ser aprobados previamente a los eventos para poder ser contratados:

➤ Salones para conferencias, seminarios y juntas

• COMPELEC

Tel. 977-31-49; renta de salones para: conferencias, seminarios y juntas totalmente equipados

➤ Banquetes

• LAS CAZUELAS

Emperador No. 116 Frac. Parras Tel. 145-07-38

• BANQUETES ECONÓMICOS

Calle La Mora No. 344 Tel. 916-96-88

• LA PARRA

Madero No. 610 Tel. 915-48-07

• SERVI CHEEF'S

República de Honduras No. 106 Frac. Valle Dorado Tel. 913-65-70

➤ Salones

• LA CASTAÑA

Quintana Roo No. 508 El Plateado Tel. 914-35-00

• PUERTA DE HIERRO

Av. Del Parque No. 338 Jardines del Parque Tel. 913-88-84

• EVENTOS MEDRANO

Av. José María Chávez No. 902-101 Tel. 916-99-00

- HACIENDA LOS PAVORREALES

Cerro del Laurel No. 121 Frac. Lomas del Campestre Tel. 912-86-06

- QUINTA BONITA

Av. Convención Sur No. 1109 Frac. Santa Elena Tel. 971-64-68

- EVENTOS Y CONVENCIONES MEDITERRÁNEO

Av. Ayuntamiento No. 408 Tel. 915-23-36

- SALÓN LA FUENTE

Av. Independencia No. 1319 Col. El Roble Tel. 912-48-85

- SALÓN CAMPESTRE CALPULLI

Av. Central No. 107 Frac. Rústico Calpulli Tel. 971-15-35

- Renta de Mobiliario y equipo

- ALQUILADORA “LA MISIÓN”

Santander No. 131 Frac. España Tel. 913-62-19

- GARVI

Av. Convención Pte. No. 221 Frac. Modelo Tel. 916-66-16

- EQUIPO PARA EXPOSICIONES

Tel. 918-78-30

- SANTA ANITA EVENTOS

Casuarina 404 Frac. Las Arboledas Tel. 914-13-06

- LOUNGE BY POLO

Av. Ojo Caliente No. 108-a Frac. Ojo Caliente Tel. 971-86-89

- Conferencistas

- Fidel Espinosa
- Jorge Rivero
- Rafael Méndez
- Marco Antonio Ontiveros Hernández
- Carmen Nieves
- Rocío Fierro Franco
- Víctor y Sergio Pancardo
- María Ximena Rodríguez
- Martín Alonso Vega Soto

c) Intermediarios de marketing

Como intermediarios de marketing se tiene previsto trabajar con agencias de mercadotecnia, para la realización de un trabajo muy específico, pues el área existe dentro de la empresa

Se tendrán como opción para trabajar con ellos:

- AB MERCADOTECNIA

Blvd. Luis Donald Colosio No. 111 int 3 Frac. Jardines de la Concepción Tel. 912-86-11

- CREATHOS

Teotihuacan No. 105 Frac. Lomas de Jesús María Tel. 194-16-96

- MERKA – ESTEGIA

Av. Heroé de Nacozari Norte No. 1219-1 Col. Gremial Tel. 915-62-47

- GESELL MÉXICO

Av. De la Convención Pte. No. 2013 primer piso int 3 Col. Miravalle Tel. 912-50-30

- NÁJERA COMPUTACIÓN, MULTIMEDIA, REDES Y TELEFONÍA

Jardín de la Estación No. 112 planta alta Frac. Lindavista Tel. 978-39-09

- IDA CORPORATIVO

Montes Himalaya No. 701-A col. Jardines de la Concepción cel (449) 138-07-21

d) Clientes

Se anexa una primera lista de clientes potenciales, la cual es tomada de www.aguascalientes.gob.mx, las cuales como se comento son empresas medianas y grandes del Estado de Aguascalientes las cuales son el mercado meta de la empresa (Anexo 5)

e) Públicos

Los públicos a considerarse son:

- Financieros; en Aguascalientes existe un fondo de financiamiento el cual podría ayudarnos:
- FONDO AGUASCALIENTES

Ubicado en: Av. Las Américas # 401, Planta Baja. Frac. La Fuente, Tel. 916-81-67 Fax. 916-81-68

Es un Fideicomiso constituido por el Gobierno del Estado, con el propósito de fomentar e incentivar el crecimiento de la micro empresa, mediante el apoyo y asesoría financiera. Los recursos con que cuenta el Fondo, provienen de participaciones de los Gobiernos Estatal y Federal a Través de FONAES. Son susceptibles de apoyo todas aquellas microempresas constituidas o bien, Proyectos Nuevos, cuya actividad se desarrolle dentro de los Sectores como: Comercio, Industria y Servicios.

Y que no sean sujetos de apoyo en otras Instituciones Financieras.

Todo solicitante deberá tener un lugar fijo de Actividades. Ofrece servicios de capacitación, asesoría y Recursos Financieros a través de Créditos. El destino del Crédito deberá ser aplicado invariablemente para la producción y/o equipamiento de las microempresas

A).- CREDITO PARA CAPITAL DE TRABAJO.- Como compra de Materias Primas o Insumos para producir, o bien productos para comercializar.

B).- CREDITO PARA EQUIPAMIENTO Y/O ACTIVOS FIJOS.-Compra de Mobiliario, Maquinaria, Equipo de Transporte, así como la construcción y/o remodelación de la unidad productiva.

Los plazos máximos que otorga el Fondo son los siguientes:

	PLAZOS	GRACIA
Para Capital de Trabajo	3 años	3 meses

Para Activos Fijos

5 años

6 meses

El plazo de gracia se otorga en caso de justificarse.

Los montos de crédito son: El mínimo es por \$20,000 y el máximo es por \$100,000. Se puede financiar hasta el 80% del valor del Proyecto en caso de Empresas nuevas; Hasta el 100% del valor del proyecto en caso de que la empresa tenga cuando menos un año de establecida.

GARANTIA PRENDARIA: Aplica a solicitudes hasta por \$40,000 La prenda se refiere a Maquinaria, Mobiliario, Autos. En este caso se requiere adicionalmente de un Aval, con diferente domicilio al del solicitante de crédito y con arraigo en la plaza.

GARANTIA HIPOTECARIA: Aplica a solicitudes con monto superior a \$40,000 La Hipoteca se refiere a Casas, Terrenos, Locales, Departamentos, que estén en Aguascalientes y se encuentren Libres de Gravamen.

En ambos casos la cobertura mínima debe ser del 2 X 1. El Fondo aplica Tasas de Interés Anual, Fijas y Sobre saldos insolutos.

A).- CON GARANTIA PRENDARIA: 26.00%

B).- CON GARANTIA HIPOTECARIA: 20.00%

Como incentivo a la puntualidad en los pagos, se tiene establecido un programa de descuento en la tasa de interés aplicable.

Existe también el Fondo Asunción, sin embargo este fondo está dirigido a: mujeres cabeza de familia, personas con capacidades distintas, desempleados, adultos en plenitud y personas con bajos ingresos, que sean comprometidos y deseen emprender un negocio propio para generar ingresos adicionales; por lo que este fondo no está dirigido a la empresa objeto de esta

planeación.

También se tienen las siguientes instituciones financieras:

- GRUPO FINANCIERO MONEX

Av. Aguascalientes Nte. No. 629 Pulgas Pandas Tel. 139-32-00

- CASA DE BOLSA VECTOR

Av. Universidad No. 1001 Col. Bosques del Prado, edificio Torre Plaza Bosques

desp. 714 y 715 Tel. 912-40-08

- INTERCAM SERVICIOS FINANCIEROS

Av. Universidad No. 1005 planta baja Frac. Bosques del Prado Nte. Tel. 996-06-22

- PRUDENTIAL

Tel. 996-04-00

Como se comenta en el presente trabajo, la empresa no considera utilizar el Fondo Aguascalientes, pues desea ir adquiriendo instalaciones, mobiliario y equipo con la inversión de las utilidades obtenidas. Sin embargo si planea llevar a cabo buenas relaciones con las instituciones financieras de modo de invertir cuando así le convenga a la empresa. Además de manejar una cuenta de Banco, con el fin de realizar todos los movimientos de la empresa.

- Medios de comunicación

A continuación se presenta un directorio de los principales medios de comunicación de la entidad:

• RADIO Y TELEVISIÓN DE AGUASCALIENTES

Av. 28 de Agosto s/n Barrio de la Estación, Aguascalientes, Ags. Tel. 994-64-70
y 994-64-80, correo electrónico: ryta@aguascalientes.gob.mx

• TV AZTECA AGUASCALIENTES

Av. Aguascalientes Sr No. 1202 Jardines de las Fuentes, Aguascalientes, Ags.
Tel. 917-24-64

• TELEVISA AGUASCALIENTES

Vázquez del Mercado No. 101-306 col. Centro, Aguascalientes, Ags. Tel. 994-
26-55 y 994-26-56

• CABLE CANAL

Independencia No. 1860 Piso 1 Col. Jardines de la Concepción,
Aguascalientes, Ags. Tel. 914-37-74

• EL SOL DEL CENTRO

Madero No. 460 Zona Centro, Aguascalientes, Ags. Tel. 915-30-05, 915-07-35,
915-23-23 y 916-23-34, correo electrónico para información sobre publicidad:
publicidad@elsoldelcentro.com.mx

• EL HERALDO DE AGUASCALIENTES

José María Chávez No. 120, Col Centro, Aguascalientes, Ags. Tel. 994-68-00

• EL HIDROCÁLIDO DE AGUASCALIENTES

Quinta Avenida No. 101 Frac. Las Américas Tel. 910-63-30

• REVISTA LÍDER EMPRESARIAL

Av. José María Chávez No. 3408, Ciudad Industrial Aguascalientes, Ags. Tel.
971-24-42

Eventus mantendrá buenas relaciones públicas con los medios, para que éstos comuniquen favorablemente acerca de la empresa, así también se ocuparán para la publicidad lo que contribuirá a la creación de imagen de la empresa.

- Gubernamentales

El público gubernamental a tomar en cuenta para el giro de la empresa y considerando que no se es propietario de salones, sino sólo el organizador de eventos; es la Secretaría de gobernación municipal principalmente se deberá prestar atención al Código Municipal de Aguascalientes, el cual es el que contiene permisos y licencias, en su área de reglamentos; que como se comento anteriormente deberán ser tramitados para poder llevar a cabo un evento masivo, aunque esté sea sin fin de lucro.

- Locales

Éste público tendrá que ser considerado principalmente por los propietarios de los salones, debido a que en muchas ocasiones son los vecinos de los salones quienes se manifiestan en contra de que los salones se encuentren ahí, sin embargo actualmente por no ser propietarios de salones no afecta a Eventus.

- En general

Eventus debe preocuparse por tener buena relación con el público en general, pues en caso contrario, éste puede manifestarse en contra de la empresa; por lo que en la realización de eventos principalmente en salones se deberán de respetar los horarios de los eventos, el sonido permitido, no obstaculizar vialidades con los autos de los asistentes, en fin todo lo que pudiese molestar a los vecinos del salón o a la sociedad.

- Internos

Se mantendrá informados a los socios de todas las acciones que se están llevando a cabo y que se planean llevar, así como someter a voto las decisiones estratégicas de la empresa; así también se informará a los colaboradores, pues esto tiene el fin de que exista buena comunicación en la empresa y evitar así los rumores y malos entendidos.

4.3.5.2 Ambiente interno

a) Empresa

La empresa en cuestión es de nueva creación por lo que se tienen que realizar todos los trámites para la constitución de la misma, teniéndose como fecha Enero de 2010, es una empresa que comenzará con la aportación del capital social con los porcentajes por socio como se menciona anteriormente. Sin embargo no se cuentan con los recursos suficientes para contar con equipo e instalaciones propias, por lo que todo será subcontratado, y se irán adquiriendo poco a poco.

Los directores de cada área serán los responsables, sin embargo existirá un encargado de finanzas, administrativo y de mercadotecnia.

A continuación se presenta el organigrama



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A continuación se presentan las proyecciones financieras:

FLUJO DE EFECTIVO

Se anexa un flujo de efectivo proyectado a cinco años con un pronóstico de 2 eventos al mes . Se prefiere hacer el análisis con un pronóstico de bajas ventas, pues la empresa sería nueva en el mercado.

El Flujo de efectivo es un estado financiero que nos permite proyectar, de manera concreta y confiable, la situación económica de la Empresa en tiempos futuros, facilitando a la vez, tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requerirán en fechas posteriores para cubrir las necesidades que se vayan presentando conforme a su operación, así como los ingresos por servicios y por rendimientos bancarios.

Tabla 4.12 Flujo de Efectivo Proyectado de Eventus, (se presenta en la siguiente página) ⁽⁴⁵⁾

⁽⁴⁵⁾ Autora, 2009

Eventus, S.A. de C.V.							
Flujo de Efectivo proyectado							
1 de Enero de 2010 al 30 de Junio de 2010							
	1	2	3	4	5	6	
Saldo Inicial de cuenta de efectivo	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Entradas de operación							
Inversión inicial (considerando la constitución de la sociedad)	80,000.00						80,000.00
Servicios contado				30,000.00			30,000.00
Servicios crédito		40,000.00	40,000.00		50,000.00	30,000.00	160,000.00
Total disponible	80,000.00	40,000.00	40,000.00	30,000.00	50,000.00	30,000.00	270,000.00
Salidas de operación							
Equipo de cómputo							
Computadora HP	12,000.00						12,000.00
Impresora HP psc 2210 (mutifuncional)	3,000.00						3,000.00
Equipo de oficina	4,860.00	-	-	-	-	-	4,860.00
Un escritorio de linea H de 1.20 de la linea futura	2,140.00						2,140.00
Un sillón empresarial modelo K	850						850
Tres sillas R26 tapizada en varios colores	830						830
Un archivero de cuatro gavetas de la linea H	1,040.00						1,040.00
Gastos operativos	46,250.83	30,765.00	30,565.00	30,235.00	29,949.00	30,199.00	197,963.83
Contratación de linea telefonica	1,208.00						1,208.00
Teléfono Axtel (renta mensual con 200 llamadas locales) e internet de 1 Mbps	799.00	799.00	799.00	799.00	799.00	799.00	4,794.00
Construcción y diseño de minisitio web	10,350.00						10,350.00
Luz	500	500	500	500	500	500	3,000.00
Papelería	1,000.00	500	500	300	250	500	3,050.00
Gasolina	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	30,000.00
Sueldos	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	90,000.00
Registro de marca	2,167.83	-	-	-	-	-	2,167.83
Publicidad	4,226.00	3,966.00	3,966.00	3,836.00	3,600.00	3,600.00	23,194.00
Investigación de mercado	2,000.00	1,000.00	800.00	800.00	800.00	800.00	6,200.00
Capacitación para el personal	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	4,000.00	24,000.00
Impuestos							0
Total de salidas	66,110.83	30,765.00	30,565.00	30,235.00	29,949.00	30,199.00	217,823.83
Saldo de flujo de efectivo al terminar el periodo							
	13,889.17	9,235.00	9,435.00	-235.00	20,051.00	-199.00	52,176.17
NOTA Se analizo la posibilidad de tener ventas a crédito los tres primeros meses, ya que los gastos pueden ser cubiertos con la inversión inicial.							
Los directores no tendrán un sueldo los primeros seis meses, hasta el séptimo, los sueldos que se están considerando son de los encargados de área.							
El importe de los impuestos a pagar no se están considerando debido a que mes a mes puede variar mucho en base a los que se pueda deducir o acreditar							

BALANCE GENERAL

Muestra la situación financiera a una fecha determinada, para efectos de la Empresa se presenta proyectado en base al Flujo de Efectivo.

Tabla 4.13 Balance General Proyectado de Eventus ⁽⁴⁶⁾ Autora, 2009

Eventus, S.A. de C.V.			
Balance General Proyectado			
Al 30 de Junio de 2010			
Activo		Pasivo	
<u>Circulante</u>		<u>Corto Plazo</u>	
Fondo Fijo de Caja	1,000.00	Proveedores	-
Bancos	1,384.00	Sueldos por pagar	15,000.00
Clientes	40,000.00		
Total	42,384.00	Total	-
<u>Fijo</u>			
Equipo de Cómputo	15,000.00		
Dep. acum. Equipo de Cómputo	-2,250.00		
Equipo de Oficina	4,860.00		
Dep. acum. Equipo de Oficina	-243		
Total	17,367.00		
<u>Intangible</u>			
Marca	20,000.00	Inversión	80,000.00
Total	20,000.00		
Total Activo	79,751.00	Total Pasivo e Inversión	95,000.00

⁽⁴⁶⁾ Autora, 2009

ESTADO DE RESULTADOS

Estado financiero que será utilizado para reportar las operaciones que se realizan en la Empresa por un tiempo determinado, está proyectado en base al Flujo de Efectivo.

Tabla 4.14 Estado de Resultados Proyectado de Eventus ⁽⁴⁷⁾ Autora, 2009

Eventus, S.A. de C.V.	
Estado de Resultados Proyectado	
1 de Enero de 2010 al 30 de Junio de 2010	
Servicios contado	\$30,000.00
Servicios crédito	<u>160,000.00</u>
Utilidad Bruta	\$190,000.00
Gastos de Operación	
Teléfono e internet	\$6,002.00
Luz	3,000.00
Papelería	3,050.00
Gasolina	30,000.00
Sueldos	90,000.00
Registro de marca	2,167.83
Publicidad	23,194.00
Dep. acum. Equipo de Cómputo	2,250.00
Dep. acum. Equipo de Oficina	<u>243</u>
Total Gastos de Operación	\$159,906.83
Gastos financieros	
Comisiones Bancarias	600
Productos Financieros	
Intereses Bancarios	45
Total de gastos	160,461.83
Utilidad	<u><u>\$29,538.17</u></u>

(47) Autora, 2009

4.3.5.3 Análisis FODA

Tabla 4.15 Análisis FODA de Eventus ⁽⁴⁸⁾ Autora, 2009

Fuerzas <ul style="list-style-type: none">• Amplias relaciones públicas• Se tienen contactos de clientes, proveedores y conferencistas• Se conoce el negocio• Trabajo en equipo en base a las especialidades de los integrantes• Posibilidad de Convenios Exclusivos con proveedores	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Gran número de clientes potenciales• Los clientes buscan calidad y profesionalismo en el servicio• Apoyos gubernamentales para el fortalecimiento de las empresas• Apoyo del estado para apertura de nuevas empresas• La incursión al mercado de El Bajío pues se ha colocado como punto estratégico para el desarrollo y establecimiento de importantes industrias nacionales y extranjeras
Debilidades <ul style="list-style-type: none">• No se cuenta con capital de trabajo• Poca infraestructura• Los integrantes de la empresa no están de tiempo completo en este proyecto	Amenazas <ul style="list-style-type: none">• El clima político y económico• Incremento en la competencia• Canibalismo de empresas grandes con la nuestra que está en etapa de introducción• La no contratación del servicio

⁽⁴⁸⁾ Autora, 2009

4.3.6 Análisis de la cartera de negocios

La empresa ofrecerá los siguientes servicios:

Asesoría, organización y supervisión de eventos realizados para empresas: medianas y grandes del municipio de Aguascalientes.

Tales eventos serán

- **Congresos:** Conferencias con personal capacitado sobre el (los) tema(s) de elección por la empresa, incluye itinerario por día es decir conferencias y eventos sociales.
- **Seminarios:** Conferencias impartidas en las empresas o cursos de actualización y/o capacitación
- **Exposiciones culturales:** Eventos culturales y deportivos que se deseen realizar para los trabajadores de las empresas y sus familiares, tales como: exposiciones de pintura, fotografía, escultura, jornadas de cine, eventos deportivos (football, basquetball, volleyball, tenis, etc)
- **Eventos sociales:** Desayunos, comidas y cenas empresariales, ceremonias de primera piedra, inauguraciones, presentación de productos y servicios, entrega de premios y distinciones empresariales, fiestas de fin de año, navideñas, día de la madre (padre), open house, aniversarios institucionales
- **Exposiciones comerciales:** coordinación para la participación en una muestra comercial o puesta en marcha de una exposición por parte de la empresa

a) Matriz de portafolio

Tabla 4.16 Matriz de portafolio aplicada a Eventus ⁽⁴⁹⁾

Perspectivas de crecimiento general de la demanda	alto	Estrella Seminarios	Interrogante Exposiciones comerciales
	Bajo	Congresos	Perro muerto Exposiciones culturales
		Vaca lechera Eventos sociales	
		alto	Bajo

Participación % de mercado o fortaleza del producto de la empresa

La matriz antes ilustrada se realiza en base a las perspectivas de demanda de los servicios que se ofrecerán, con sustento en lo que ofrece la competencia y en la fortaleza que tiene la empresa en los servicios por su conocimiento y experiencia previa, se observa que los seminarios no son ofrecidos por la competencia por lo que existe un nicho de mercado descuidado, lo cual haría que Eventus tuviera un producto estrella, gracias también a los proveedores con los que ya se tiene contacto. Los congresos, debido al tamaño del evento y al número de días implicados podría ser que la demanda por parte de las empresas fuera de nivel medio. Los eventos que más realizan las empresas son los sociales por lo que se tendría una vaca lechera, para liquidez de la empresa.

⁽⁴⁹⁾ Autora, 2009

Las exposiciones culturales son otro evento que no es ofrecido por la competencia, sin embargo podría ser baja la demanda y no se considera un servicio fuerte por parte de la empresa, debido a los contactos que se tienen.

b) Matriz de atractivo del mercado/fuerza de la compañía

Tabla 4.17 Matriz de atractivo del mercado/fuerza de la compañía aplicada a Eventus ⁽⁵⁰⁾

Atractivo de la industria o sector	Alto	1 Seminarios Eventos sociales	2 Exposiciones comerciales	3
	Medio	4 Congresos	5	6
	Bajo	7	8	9 Exposiciones culturales
		Fuerte	Medio	Débil

Fortaleza de la empresa

Igualmente esta matriz se realiza con una perspectiva del comportamiento de la demanda en el mercado; como se puede observar se recomienda que para los servicios de Seminarios y Eventos sociales Eventus expanda los mismos, para las exposiciones comerciales deberá innovar en el producto, para los congresos se deberá innovar en el mercado y las exposiciones culturales se deberá de analizar si el servicio se elimina.

⁽⁵⁰⁾ Autora, 2009

c) Matriz del ciclo de vida del producto

Eventus se encuentra en la etapa de desarrollo, pues es el concepto de idea de un producto que aún no sale al mercado, las metas propuestas durante esta etapa del ciclo de vida del producto serán las siguientes:

- Comprender lo que busca la empresa al contratar un evento
- Describir la cartera de productos de Eventus, lo que ya se mostro anteriormente
- Analizar la potencialidad de cada uno de los servicios, lo que ya se elaboro en las matrices antes mostradas

Para la etapa de introducción se planean hacer las siguientes actividades:

- Atraer clientes al aumentar la conciencia y el interés en el servicio a través de la publicidad y relaciones públicas
- Inducir a los clientes para que contraten el servicio
- Fortalecer las relaciones con los proveedores
- Ofrecer el mejor servicio

Para la etapa de crecimiento se planean hacer las siguientes actividades:

- Contar con ventajas competitivas y aprovecharlas
- Establecer una identidad clara del servicio ofrecido por Eventus
- Crear un posicionamiento de la marca
- Mantener la calidad del servicio
- Valorar si es conveniente ofrecer los servicios al público en general

- Estar al pendiente de la competencia

Para la etapa de madurez se planean hacer las siguientes actividades:

- Generar flujo de efectivo
- Conservar la participación en el mercado
- Ganar participación en el mercado
- Aumentar la participación del cliente; esto se refiere al porcentaje de las necesidades de cada cliente en un área en particular que cubre la empresa.

4.3.7 Estrategias

En la estrategia básica de desarrollo se utilizará como ventaja competitiva la Estrategia de diferenciación, ya que por subcontratar los servicios no se contarán con los menores costos del mercado, sin embargo el servicio personalizado en la asesoría, organización y supervisión de cada evento será nuestra ventaja sobre los competidores.

Lo anterior se logrará gracias al seguimiento cercano de cada uno de nuestros clientes en los servicios a ofrecerse, llevándose a cabo lo siguiente:

1. La dirección de mercadotecnia buscará y contactará a clientes potenciales y reales (en ocasiones lo hará de la mano con el director general debido a los contactos que ya tiene)
2. La dirección de mercadotecnia o el director general; dependiendo de cual dirección haya hecho el primero contacto, tendrá la primer cita con el cliente para conocer exactamente las necesidades del servicio que desea
3. La dirección de mercadotecnia o el director general; dependiendo de cual dirección haya asistido a la primer cita con el cliente, le presentará al mismo la cotización por escrito elaborada por la dirección de finanzas

(tomando en cuenta el presupuesto general del evento, el flujo de efectivo correspondiente, así como los trámites administrativos para el control de pagos, permisos y contratos para llevar a cabo el evento para el cual se nos esta contratando), el cual tendrá que tomar en cuenta el programa estratégico de la planeación total del evento elaborado por la dirección de administración

4. Una vez aprobado el proyecto por parte del cliente y entregado el anticipo a la dirección de finanzas, con este recurso la dirección de administración contrata, coordina y supervisa a todo el equipo que se necesitará para el desarrollo del evento de acuerdo a lo ya presupuestado y aprobado.
5. La dirección de administración supervisa y atiende todas las necesidades generales del evento.
6. Un día antes del evento la dirección de finanzas recibirá la liquidación por parte del cliente
7. El día del evento la dirección de administración con su personal asiste al mismo para supervisar y coordinar el evento. En caso de la magnitud del evento se pedirá la asistencia de las demás direcciones de la empresa.
8. La dirección de mercadotecnia elaborará una encuesta antes y después de la prestación del servicio al cliente y se reunirá con las demás direcciones para analizar cómo se llevo a cabo el evento y tomar las medidas correspondientes en caso de ser necesario

En un largo plazo se llevará a cabo la estrategia de crecimiento con la estrategia de crecimiento intensivo mediante el Desarrollo para los mercados: pues se planea incursionar con los productos actuales de la empresa en nuevos mercados, mediante la expansión a todo el Estado de Aguascalientes, así como la incursión a la zona del Bajío comprendida por los siguientes Estados: Guanajuato, Hidalgo, Estado de México, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas.

Las estrategias competitivas se llevarán a cabo por Estrategias del seguidor: pues la empresa adoptará un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia, sin embargo

llevará a cabo sus propias estrategias: segmentando el mercado de manera creativa, utilizando efectivamente la investigación y desarrollo

Para lograr el crecimiento que desea la empresa, se tienen las siguientes directrices para elaborar las estrategias:

Calidad: Ofrecer nuestros servicios como los desea el cliente

Innovación: Ofrecer al cliente nuevas y creativas alternativas de servicio.

Cantidad: Atraer cada vez un mayor número de clientes

4.3.8 Implementación

A continuación se mencionan los planes de acción de las áreas funcionales de la empresa, cabe mencionar que la gasolina, recurso necesario para muchas de las actividades mencionadas, se distribuirá de la siguiente manera: \$2,000.00 mensuales para el área de mercadotecnia principalmente para el vendedor, \$1,000.00 mensuales para dirección general, finanzas y administración respectivamente.

4.3.8.1 Plan de acción de mercadotecnia

Tabla 4.18 Plan de acción de mercadotecnia a realizarse por Eventus ⁽⁵¹⁾

METAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	RECURSO
*Mantener a la empresa en un crecimiento estratégico, planificado y continuo que permita consolidar el liderazgo en el Estado.	*En el mediano plazo consolidar la empresa en el Estado y a largo plazo consolidarla en el Bajío	*Realizar planeaciones estratégicas anuales	4 Direcciones	*Tiempo de las direcciones en la elaboración de las planeaciones

<p>*Ser la empresa más importante en la realización de eventos empresariales en el Estado y tener reconocimiento de la Empresa y del servicio</p>	<p>*Cumplir al 100% cada uno de los objetivos propuestos</p>	<p>*Consolidar la empresa mediante la confianza y credibilidad por parte de los clientes, adquirir el mobiliario, equipo e instalaciones para ofrecer el servicio integral</p>		<p>*Inversión en instalaciones , equipo y mobiliario del 50% de la utilidad anual</p>
<p>*Ampliar el mercado fuera del Estado</p>	<p>*Después de cinco años en el mercado hidrocálido se irá incursionando paulatinamente al mercado del Bajío contemplándose otro periodo igual para abarcarlo totalmente</p>	<p>*A mediano plazo se incursionará en el mercado del Bajío (Aguascalientes, Guanajuato, Hidalgo, Estado de México, Querétaro, San Luis Potosí y Zacatecas) para lograr a largo plazo abarcarlo totalmente</p>		<p>*\$2,000.00 para gasolina mensuales e inversión de \$3,600.00 mensuales de publicidad en revista líder empresarial con cobertura en Ags. y en la región</p>

<p>*Comprender lo que busca el cliente contratar un evento</p>	<p>*Conocer al 100% las necesidades del cliente y adecuar un servicio especial para satisfacerlas</p>	<p>*Innovar en cada servicio ofrecido</p>	<p>Director de Mercadotecnia</p>	<p>*Visitas continuas a las empresas \$2,000.00 para gasolina mensuales</p>
<p>*Lograr la satisfacción del cliente en cada servicio prestado</p>	<p>*Innovar en cada paquete ofrecido, obtener el 100% de satisfacción del cliente</p>	<p>*Cotizar al cliente hasta que este convencido que lo que se le esta ofreciendo es lo que desea *Ofrecer un servicio constante con la misma calidad y atención a cada uno de nuestros clientes, supervisar el trabajo desde el primer contacto con el cliente hasta la conclusión del evento</p>	<p>Director administrativo</p>	<p>*Tiempo destinado para ofrecer un evento a la medida, planearlo supervisar y evaluarlo</p>
<p>*Ofrecer un servicio de alta calidad y satisfacción para el cliente</p>	<p>*Ofrecer el mejor servicio del mercado</p>	<p>*Ofrecer un paquete específico para cada necesidad de evento, mantenerse actualizado sobre el progreso del proyecto con el</p>		

<p>*Brindar calidad y profesionalismo en el servicio</p>		<p>cliente, al finalizar el evento realizar una reunión para evaluación</p> <p>*Aplicar una encuesta de expectativa del servicio antes de brindarlo así como una encuesta de satisfacción después de haberlo brindado</p>		
<p>*Contar con una imagen corporativa de la empresa, incluyendo la marca de la misma</p> <p>*Lograr que las empresas conozcan a Eventus, para posteriormente posicionar la marca</p>	<p>*Posicionar la marca en el mercado meta</p> <p>*Lograr que las empresas piensen en Eventus para realizar sus eventos</p>	<p>*Realizar la imagen corporativa de la empresa en conjunto con una empresa especializada</p> <p>*Utilizar publicidad en revistas empresariales de la entidad, tener presencia en las Camaras, asistir a eventos empresariales y realizar ventas personales</p>	<p>Director de mercadotecnia</p>	<p>*Costo de imagen corporativa \$5,000.00, impresión de 5 lonas en vinil \$650.00</p> <p>*Inversión de \$3,600.00 mensuales de publicidad en revista líder empresarial por 6 meses, \$944.00 por una publicación</p>

				al mes por cuatro meses en el periódico El Heraldo y \$4,600.00 para participar en el Foro Pyme 2010 y \$2,000.00 para gasolina mensuales
*Diseñar una página web de la empresa y mantenerla actualizada	*Tener presencia e informar al mercado meta	*Diseño y actualización de página web en conjunto con una empresa especializada	Director de mercadotecnia	*\$9,000.00 por Costo de elaboración y actualización de la página web
*Detectar entre los contactos ya existentes a quienes se les puede brindar el servicio	*Visitar al 100% de los contactos ya existentes para ofrecerles el servicio	*Visitas a empresarios ya conocidos	Director General	*Visitas a las empresas \$1,000.00 para gasolina mensuales
*Crear y mantener clientes reales, obtener la contratación por parte de los	*Visitar 39 empresas por mes, logrando que mínimo el 70% de las empresas	*Promocionar los servicios de Eventus con visitas a las empresas, y en	Director de mercadotecnia	*Visitas a las empresas \$2,000.00 para gasolina

<p>clientes</p>	<p>prospectadas contraten al menos uno de los servicios</p>	<p>los eventos realizados, ofrecer promociones a nuestros clientes distinguidos, aplicar encuestas de satisfacción del servicio ofrecido. Dar seguimiento a las empresas visitadas con anterioridad.</p>		<p>mensuales *Aplicar descuentos o promociones que nos permitan tener mínimo un 15% de utilidad por evento</p>
<p>*Incrementar el número de clientes</p>	<p>*Contar con acciones de la mezcla de promoción</p>	<p>*Contar con publicidad, marketing directo y venta personal enfocada a empresarios, asistir a eventos empresariales, además de la recomendación por parte de nuestros clientes</p>		<p>*Inversión de \$3,600.00 mensuales de publicidad en revista líder empresarial por 6 meses, \$4,600.00 para participar en el Foro Pyme 2010 y marketing directo</p>
<p>*Incrementar y mantener nuestra cartera de clientes</p>	<p>*Mantener contacto con las 39 empresas que se visitaron el mes anterior, además de mantener esa</p>	<p>*Ofrecer ventajas competitivas e innovación en el servicio, dar seguimiento al cliente que se le</p>		<p>\$799.00 mensuales por internet y teléfono</p>

producto y mercado	demanda de los servicios de exposiciones comerciales y congresos	exposiciones comerciales se deberá innovar en el producto, para ser diferente a lo que se ofrece actualmente por la competencia y en el caso de Congresos se deberá hacer labor en los directores para realzar la importancia de dicho evento en sus empresas	mercadotecnia	empresas \$2,000.00 para gasolina mensuales
--------------------	--	---	---------------	---

(51) Autora, 2009

4.3.8.2 Plan de acción de producción

Tabla 4.19 Plan de acción de producción a realizarse por Eventos ⁽⁵²⁾

METAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSALBE	RECURSO
*Beneficiar y apoyar a clientes y proveedores	*Tener una relación ganar – ganar	*Hacer equipo con proveedores para ofrecer el mejor servicio al cliente	Director general Director administrativo Director de mercadotecnia	*Visitas a proveedores \$1,000.00 para gasolina mensuales
*Desarrollar proveedores	*Evaluar el servicio ofrecido por el proveedor en el	*Establecer una relación ganar – ganar con		

	<p>100% de los servicios ofrecidos, en caso de no obtener el 100% de satisfacción del cliente, cambiar de proveedor</p> <p>*Contar con proveedores que ofrezcan calidad en su servicio</p>	<p>nuestros proveedores, evaluarlos constantemente</p>		
<p>*Fortalecer las relaciones con los proveedores</p>	<p>*Desarrollar proveedores que brinden 100% de satisfacción al cliente</p>	<p>*Contar con al menos tres opciones de proveedores para cada servicio</p>		
<p>*Brindar servicios de calidad</p>	<p>*Empezar a operar con proveedores evaluados y aceptados, actualizar mensualmente la lista de proveedores probables, contactarlos y evaluarlos para verificar si podrían llegar a ser aceptados</p>	<p>*Desarrollar proveedores</p>		
<p>*Obtener Convenios Exclusivos</p>		<p>*Realización de contratos de servicios con diversos</p>		

		proveedores negociando buen precio y excelente servicio		
*Valorar si es conveniente ofrecer los servicios al público en general	*Incrementar el nicho de mercado	*Adquirir instalaciones, equipo y mobiliario para poder ofrecer los servicios	4 Direcciones	*Inversión en instalaciones , equipo y mobiliario del 50% de la utilidad anual
*Proyectar la empresa en el medio	*Realizar relaciones públicas con los contactos existentes y con nuevos	*Acudir a eventos empresariales, asistir a las cámaras, asistir a organizaciones empresariales	Director general	*Inversión de \$4,600.00 para participar en el Foro Pyme 2010
*Controlar y ampliar la ventaja competitiva de la empresa	*Ofrecer el mejor servicio e innovaciones que la competencia	*Analizar las acciones de la competencia	Director general Director de mercadotecnia Director administrativo	*Inversión en una investigación de mercado realizada por Eventus \$2,000.00 el primer mes, \$1,000.00 el segundo mes y \$800.00 los meses consecutivos
*Mantener la calidad del servicio	*Mantener y mejorar la calidad ofrecida, jamás disminuirla	*Desarrollo de proveedores *Supervisión del evento de principio a fin		*Tiempo para la planeación, supervisión y evaluación del evento *Visitas a proveedores

				\$1,000.00 para gasolina mensuales
*Asumir las responsabilidades frente a terceros del servicio brindado	*Responder al cliente ante quejas del servicio brindado	*Supervisar el evento desde su planeación hasta su culminación	Director general Director administrativo	*Tiempo de supervisión
*Coordinar las funciones y tiempos de las áreas de trabajo	*Brindar un servicio 100% coordinado, sin ningún imprevisto	*Elaborar un programa estratégico que comprenda la planeación total del evento	Director administrativo	*Tiempo para planear y estar en el evento

⁽⁵²⁾ Autora, 2009

4.3.8.3 Plan de acción de finanzas

Tabla 4.20 Plan de acción de finanzas a realizarse por Eventos ⁽⁵³⁾

METAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSALBE	RECURSO
*Buscar ser los mejores y más productivos del ramo, para generar mayores ingresos y utilidades.	*Generar utilidades justas	*Ofrecer la mejor opción para el cliente	4 Direcciones	*Tiempo de negociación con el cliente *Generar mínimo el 15% de utilidad por evento
*Fortalecer la empresa	*Invertir el 50% de utilidad anual en adquisición de mobiliario, equipo e	*Realizar los servicios con recursos propios	4 Direcciones	*Inversión del 50% de la utilidad anual para la

*Invertir las utilidades obtenidas	instalaciones			adquisición de mobiliario, equipo e instalaciones
*Generar flujo de efectivo	*Tener liquidez en la empresa	*Cobrar un 50% de anticipo y el resto un día antes del evento	Director de finanzas	*Visitas a las empresas \$1,000.00 de gasolina por mes
*Presentar al cliente, cotizaciones competitivas	*Realizar la mejor cotización, para que el cliente cuente con la mejor opción	*Cotizar y negociar con proveedores *Investigar los precios de la competencia	Director General Director de Finanzas Director administrativo	*Inversión en una investigación de mercado realizada por Eventus \$2,000.00 el primer mes, \$1,000.00 el segundo mes y \$800.00 los meses consecutivos *Visitas a proveedores \$2,000.00 para gasolina mensuales
*Presentar en tiempo y forma las facturas correspondientes preparadas por la empresa y realizar el cobro de sus importes	*El 100% de las ocasiones se deberá realizar el cobro pactado en la negociación con los clientes	*Tanto empresa como cliente deberá tener claro el cobro al que se hará sujeto el servicio brindado	Director de finanzas	*Visitas a clientes para cobro de facturas \$1,000.00 para gasolina mensuales

<p>*Enterar la situación financiera de la empresa a los directores</p> <p>*Realizar comparaciones con periodos anteriores y realizar proyecciones financieras</p>	<p>*Presentar el flujo de la empresa mensualmente a los directores</p> <p>*Llevar un control exhaustivo financiero y con esto realizar proyecciones para estar en capacidad de planear acciones futuras</p>	<p>*Elaboración del flujo de efectivo mensual de la empresa basado en todas las facturas correspondientes, con el fin de optimizar recursos continuamente</p> <p>*Trimestralmente realizar proyecciones financieras para lograr contar con una empresa sana</p>	<p>Director de finanzas</p>	<p>*Tiempo en la elaboración del flujo de efectivo y para realizar las proyecciones financieras para planear acciones futuras</p>
<p>*Llevar a cabo trámites legales y pago de impuestos</p>	<p>*Llevar a cabo todos los trámites correspondientes: alta de la empresa ante las instancias antes mencionadas, registro de marca, permiso del municipio para realizar un evento social así como el pago de impuestos mensualmente</p>	<p>*Tener conocimiento de todos los trámites que son necesarios llevar a cabo, así como de las nuevas leyes fiscales en México y a largo plazo en cada estado donde se opere.</p>	<p>Director de finanzas</p>	<p>*Alta de la empresa ante notario \$3,500.00, pago a la SRE \$640.00, registro de marca \$ 2167.83 y apertura de cuenta en el Banco \$5,000.00</p>
<p>*Realizar los contratos con proveedores y clientes.</p>	<p>*Cada servicio deberá contar con los contratos de proveedor y cliente</p>	<p>*Elaboración y archivo de contratos</p>	<p>Director de finanzas</p>	<p>*Visitas con clientes y proveedores \$1,000.00 para</p>

	respectivamente			gasolina mensuales
*Planear inversiones y relaciones con instituciones financieras.	*Llevar a cabo buenas relaciones con las instituciones financieras de modo de invertir cuando así le convenga a la empresa	*Relaciones públicas con las instituciones financieras	Director de finanzas	*Tiempo invertido en las relaciones con la instituciones financieras
*Evitar que exista cartera vencida	*Realizar los cobros y pagos a tiempo	*Llevar unas finanzas sanas en la empresa	Director de finanzas	*Visitas con clientes y proveedores \$1,000.00 para gasolina mensuales

(53) Autora, 2009

4.3.8.4 Plan de acción de personal

Tabla 4.21 Plan de acción de personal a realizarse por Eventus (54)

METAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSALBE	RECURSO
*Contribuir constantemente en la superación humana y profesional de los colaboradores de la empresa	*Contar con capacitaciones constantes y un agradable ambiente laboral	*Asistir a capacitaciones *Lograr el crecimiento personal dentro de la empresa	4 Direcciones	*Capacitaciones \$4,000.00 mensuales
*Adaptarse continuamente al medio	*Cada integrante asistirá mínimo a un curso de	*Actualizaciones y mejoras continuas, capacitación		

	capacitación y/o actualización al mes dentro de su área, brindar al personal de ventas una capacitación previa para salir a prospectar	constante al personal, innovación incesante		
*Lograr remuneraciones para los colaboradores justas y competitivas.	*Contar con personal bien remunerado	*Crecer como empresa para contar con recursos	4 Direcciones	*Generar mínimo el 15% de utilidad por evento
*Lograr que los integrantes de la empresa estén de tiempo completo en este proyecto	*Al transcurso de un año los integrantes deberán de incorporarse de tiempo completo a la empresa	*Coordinar los horarios de los integrantes con el fin de brindar el servicio a los clientes	4 Direcciones	*Tiempo completo de las 4 direcciones en la empresa
*Trabajar conjuntamente las áreas de la empresa para ser un equipo de trabajo.	*Realizar juntas de trabajo diariamente	*Trabajar como un equipo para alcanzar las metas y objetivos	4 Direcciones	*Tiempo requerido para las juntas
*Supervisar las acciones realizadas para cumplir con los objetivos	*Cumplimiento al 100% de los objetivos	*Supervisar a todos los integrantes de la empresa	Director general	*Tiempo para supervisar a todos los integrantes de la empresa

(54) Autora, 2009

4.3.9 Evaluación y control

A continuación se presentan las políticas por área funcional de la empresa, cómo se evaluará el cumplimiento de cada objetivo, y en caso de no cumplirse se presentan también los planes de contingencia a llevarse a cabo:

MERCADOTECNIA

La empresa deberá primero lograr una consolidación en el Estado; esto es crear y mantener confianza y credibilidad por parte de los clientes, adquirir instalaciones, mobiliario y equipo y contar con liquidez financiera para posteriormente estar en capacidad de ampliar el mercado hacia el Bajío, en caso de no ser así, deberá aplazarlo.

Se deberá comprender lo que busca el cliente al contratar el servicio para así poder satisfacer sus necesidades al 100%, brindando un servicio con calidad y profesionalismo, de no ser así, se deberá innovar y mejorar el servicio con: cambio de proveedores, seguimiento total del evento y comprensión de la necesidad del cliente.

Se deberá posicionar la marca en el mercado meta, logrando que las empresas piensen en Eventus para realizar sus eventos, para lo cual se realizará una investigación de mercado para verificar que esto suceda, de no ser así, se invertirá 20% más en la mezcla promocional (publicidad, promoción, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo)

Se diseñará una página web de la empresa la cual se mantendrá actualizada, con el fin de tener presencia e informar al mercado meta, se tendrá que conocer el número de visitantes y empresas que nos contacten por ese medio, de ser muy baja la cantidad; se dará a conocer la dirección de la página web en todo lo impreso, la empresa deberá aparecer entre las primeras opciones de los buscadores.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Se deberá de visitar al 100% de los contactos ya existentes para ofrecerles el servicio, dentro de los dos primeros meses de operación de la empresa, de no cumplirse se tendrá un mes más para visitarlos.

Se deberán visitar 39 empresas por mes, logrando que mínimo el 70% de las empresas prospectadas contraten al menos uno de los servicios y se seguirá manteniendo contacto con las empresas que se visitaron el mes anterior, el Director de Mercadotecnia revisará el reporte quincenal elaborado por el vendedor para conocer cuáles empresas ha visitado y cuáles han contratado, además de supervisar que se siga teniendo contacto con las empresas que ya se visitaron, de no ser así, se volverán a contactar.

Se deberá ofrecer un precio y/o promoción que permita a la empresa obtener un mínimo de 15% de utilidad en cada evento, para lo que se deberá negociar con proveedores y clientes, de no cumplirse el mínimo estipulado no se volverá a ofrecer dicho servicio ni utilizarse el proveedor.

Se deberá conocer en el 100% de los casos la razón por la cual si o no nos contrataron un servicio e investigar mensualmente las acciones de nuestros competidores lo que permitirá atacar los nichos descuidados, el Director de Mercadotecnia deberá analizar el reporte quincenal del vendedor y sabrá por qué no contrato una empresa, de ser así: en la medida de lo posible se igualará el ofrecimiento de la competencia.

En base al análisis de las matrices de portafolio y atractivo del mercado/fuerza de la compañía se deberá incrementar la demanda de los servicios de Exposiciones Comerciales y Congresos, innovando en las primeras y en los Congresos hacer labor en los directores de las empresas para realzar la importancia de dicho evento.

PRODUCCIÓN

Se deberán desarrollar proveedores y fortalecer las relaciones con los mismos, mediante el uso de convenios exclusivos, se contará con al menos 3 proveedores evaluados y aceptados por la empresa, de no lograr la satisfacción de los clientes el proveedor deberá ser reemplazado, con esto se estará beneficiando a todas las partes (proveedores, empresa y clientes).

La empresa deberá lograr liquidez y adquisición de instalaciones, mobiliario y equipo, para con esto estar en posibilidad de incrementar el nicho de mercado, para evaluar la posibilidad de ofrecer el servicio al público en general.

La empresa deberá realizar relaciones públicas con los contactos existentes y con los nuevos, deberá analizar si se está teniendo respuesta, de no ser así se deberá acudir a más eventos empresariales, tener mayor presencia en las cámaras y en organizaciones empresariales.

La empresa deberá controlar y ampliar la ventaja competitiva de la empresa; ofreciendo el mejor servicio del mercado aunado a constantes innovaciones, y se mantendrá la calidad en el servicio, supervisando el evento de principio a fin, en caso de existir algún problema en la planeación o ejecución del evento, éste deberá ser solucionado en el momento.

La empresa asumirá las responsabilidades frente a terceros del servicio brindado, respondiendo a quejas del cliente o proveedor, dando solución inmediata a las mismas.

La empresa elaborará un programa estratégico que comprenda la planeación total del evento, para lograr brindar un servicio 100% coordinado, sin imprevistos, en última instancia de existir alguno, se solucionará en el momento en que se presente.

FINANZAS

La empresa buscará ser productiva para generar como mínimo el 15% de utilidad por evento, de no lograrlo la utilidad no podrá ser menor al 8%, de ser así el servicio o proveedor utilizado no volverá a ofrecerse.

La empresa deberá invertir el 50% de la utilidad anual en adquisición de instalaciones, mobiliario y equipo, para en un mediano plazo estar en posibilidad de incrementar el segmento de mercado, en caso de por causas fortuitas no poder invertir el 50% se deberá invertir como mínimo el 30% sobre utilidad anual.

La empresa deberá generar un flujo de efectivo positivo para lograr contar con liquidez, cobrando un 50% de anticipo y el resto un día antes del evento, de no ser así sólo se podrán cambiar los porcentajes en el anticipo, pero no se podrá dejar la liquidación del evento para después del mismo.

La empresa deberá presentar cotizaciones competitivas al cliente, para que éste favorezca a la empresa, si éste contará con una cotización superada por la competencia, en la medida de lo posible se igualará.

La dirección de finanzas deberá presentar en tiempo y forma las facturas correspondientes para realizar su cobro, en este caso no existe plan de contingencia pues no será posible aceptar cobrar después de realizado un evento, con esto se evitará que exista cartera vencida.

La dirección de finanzas deberá enterar mensualmente la situación financiera de la empresa y trimestralmente proyecciones financieras a los directores; en caso de no haberse presentado en un mes, deberá de hacerse en el siguiente inmediato.

La dirección de finanzas será la responsable de todos los trámites de la alta de la empresa, del pago de permisos así como de impuestos, no existe plan de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

contingencia, pues se deberán pagar mensualmente los impuestos sin excepción, para evitar cargos y multas innecesarias.

La dirección de finanzas deberá realizar los contratos con proveedores y clientes, para lograr que cada servicio cuente con su expediente, tampoco se contempla un plan de contingencia.

La dirección de finanzas deberá planear inversiones y relaciones con instituciones financieras, se deberá contar con varias alternativas, para estar en capacidad de elegir a la que más convenga.

PERSONAL

La empresa deberá contribuir constantemente en la superación humana y profesional de los colaboradores de la empresa por lo que los integrantes deberán asistir mínimo a un curso de capacitación o actualización al mes, de no ser así tendrán que reponer el curso en el mes siguiente.

Se deberá generar como mínimo el 15% de utilidad por evento, para lograr remuneraciones justas para los colaboradores, sabiendo de antemano que los primeros seis meses no se contará con sueldo hasta el séptimo mes, sin embargo se tendrá el reparto de utilidades anuales, descontando el 50% que se contemplará para inversión.

Los directores de la empresa tendrán que incorporarse a la empresa de tiempo completo en un plazo máximo de un año, antes de que se logre esto se deberán coordinar los horarios con el fin de brindar un excelente servicio al cliente.

Se deberán realizar juntas diariamente con el fin de conocer cómo va la empresa, en caso de algún día no poder realizarse se repondrá al día siguiente.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

La dirección general deberá supervisar a los integrantes de la empresa, para corroborar que se estén cumpliendo los objetivos de la empresa, en caso de que exista alguna inconformidad deberá de notificarlo al director y éste deberá presentar un plan de acción que llevará a cabo para el cumplimiento del mismo.

En este capítulo se realizó la propuesta propia del plan estratégico y se aplicó al objeto de estudio, con lo cual se da término al objetivo del presente trabajo.



CONCLUSIONES

Así pues el presente trabajo presenta una “Propuesta de un plan estratégico para una empresa de nueva creación dedicada a realizar eventos a corporativos en Aguascalientes, México”, satisfaciendo las necesidades académica y científica desde la teoría de la administración debido a la importancia que radica en adecuar un tema tan importante para las empresas, como lo es la planeación estratégica, al entorno en el cual nos desenvolvemos. Por lo que mi trabajo también satisface las necesidades social y laboral, debido a que las empresas podrán aplicar el modelo propuesto del plan estratégico adecuado a sus empresas.

Así pues se cumplen con los objetivos establecidos al inicio de este trabajo, debido a que se realizó el análisis situacional en el cual se identificaron las fuerzas y debilidades de la empresa de nueva creación, siendo mayores las fortalezas con las que se cuenta, pues para las debilidades, como se expuso en el trabajo se tienen acciones a realizar para convertirlas en fortalezas; así como las oportunidades y amenazas del medio externo, para lo que también se mencionan estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas; se estableció la misión, visión y filosofía que regirán a la empresa, así como los objetivos y metas que deberán de llevarse a cabo para lograr la incursión en el mercado de la empresa así como su crecimiento, se analizó la cartera de negocios con los servicios que se prestarán y se establecieron las políticas, objetivos y metas por área funcional, para culminar con los planes de contingencia (control) los cuales se aplicarán en el caso de no presentarse los resultados deseados; lo que se medirá con la evaluación.

Con lo anterior expuesto es posible concluir con el proyecto de la “Propuesta de un plan estratégico para una empresa de nueva creación dedicada a realizar eventos a corporativos en Aguascalientes, México”; con lo que llegó a las siguientes conclusiones:

- Es viable, ya que al ser por outsourcing se inicia con todo lo necesario para otorgar el servicio.
- No es riesgoso ya que de inicio no requiere una fuerte inversión.
- Es rentable y creciente, pues según la inversión será el crecimiento y la ganancia.
- Es de rápido posicionamiento, ya que al trabajar sobre las debilidades de la competencia, la innovación hará la diferencia.
- Se cuenta con una proyección de un flujo de efectivo positivo, utilizando un pronóstico de ventas muy viable; por lo que resulta buena opción para un negocio.
- Se cuenta con un buen equipo de trabajo.
- Se conoce el rumbo de la empresa por tener metas y objetivos claros; así como el medio ambiente donde se desenvolverá la misma.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS



TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

ANEXO 1



Consultas 3686 5100 Ext. 6419
Dirección General de Asuntos Jurídicos
www.sre.gob.mx

Para uso exclusivo de SRE
Folio: _____

LUGAR Y FECHA: _____

SOLICITUD DE PERMISO DE CONSTITUCION DE SOCIEDAD
(ARTICULO 15 DE LA LEY DE INVERSION EXTRANJERA)

NOMBRE DEL PROMOVENTE _____
DOMICILIO PARA OIR RECIBIR _____
NOTIFICACIONES _____
PERSONAS AUTORIZADAS PARA RECIBIR LA RESOLUCION. _____
DENOMINACION _____
SOLICITADA EN ORDEN DE PREFERENCIA _____
REGIMEN JURIDICO DE LA PERSONA MORAL _____

FIRMA AUTOGRAFA DEL PROMOVENTE

La resolución recaída a esta solicitud únicamente será entregada al promovente o a las personas autorizadas.

Para cualquier aclaración, duda y/o comentario con respecto a este trámite, sírvase llamar al Sistema de Atención Telefónica (SACTEL) a los teléfonos: 2000-2000 en el D.F. y área metropolitana; del interior de la República sin costo para el usuario al 01 800 386-2486 o desde Estados Unidos y Canadá al 1 800 475-2393.

Nota: este formato podrá ser reproducido libremente, debiendo ser dicha reproducción en hojas blancas de papel bond.

Lienar: a máquina
Oficinas centrales: original y una copia
Delegaciones Estatales: Original y dos copias
Anexar: Original y copia de pago derechos

* Ultima fecha de autorización del formato por parte de Oficialía Mayor: 6 de marzo de 2002

* Ultima fecha de autorización del formato por parte de la Comisión Federal de Mejora Regulatoria: 15 de abril de 2002

SA-1

ANEXO 2

Concepto	Descripción	Dónde lo obtiene
Ingresos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suma de todos los ingresos que haya tenido en el mes que declara (sin IVA) 2. Suma de todos los ingresos que haya tenido en los meses anteriores. (sin IVA) 3. Suma del IVA que haya cobrado 	Facturas y comprobantes que haya emitido y ya le hayan pagado.
Gastos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suma de todos los gastos que haya realizado. Recuerde que estos gastos deben ser indispensables para realizar la actividad a la que se dedica. (sin IVA) 2. Suma de todas las inversiones que haya realizado en el mes que declara (compra de equipo, mobiliario, automóvil, etc.) (sin IVA) 3. Suma del IVA que le hayan cobrado 	Facturas y comprobantes que le hayan emitido y ya le hayan pagado
Retenciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suma de todas las de retenciones de ISR que le hayan efectuado en el mes que declara 2. Suma de todas las retenciones de IVA que le hayan efectuado en el mes que declara 	Constancias de retenciones
Pagos	Suma de los pagos de ISR y IETU que haya efectuado en los meses previos del año en curso	Comprobantes de pago de las declaraciones
Si tiene empleados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Suma de los salarios que pagó en el mes que declara 2. Suma de las aportaciones de seguridad social pagadas en el mes que declara 	Nómina
Otros conceptos que desee acreditar	Si además de lo anterior cuenta con información adicional sobre otros conceptos que desee acreditar, entregue la información al asesor fiscal.	

ANEXO 3

 Presidencia Municipal de Aguascalientes GUÍA DE TRÁMITES DE SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES				
NUMERO TA CLI 001 NUMERO DE REVISIÓN 9	DEPENDENCIA Secretaría del H. Ayuntamiento y Dirección General de Gobierno	ÁREA: Dirección de Reglamentación Coordinación de Licencias	FECHA: 30 / 07 / 09	HOJA: 1
NOMBRE DEL TRAMITE: Permiso para evento público o privado.				
DESCRIPCION DEL TRAMITE: El interesado debe llenar una solicitud con los datos del evento a realizar a fin de obtener el permiso necesario, el evento puede ser con o sin fines de lucro. Para los eventos con fines de lucro el interesado debe acudir a la Secretaría de Finanzas Públicas para adquirir el formato-solicitud para el sellado de boletos, hacer el depósito en garantía y realizar el pago del impuesto correspondiente en los terminos señalados por el Código Municipal de Aguascalientes.				
DIRIGIDO A: Público en general.				
OFICINA RESPONSABLE: Coordinación de Licencias				
UBICACION: Juan de Montoro 219 Interior 103 Zona Centro			TELEFONO: 918-07-04, 918-12-80	
REQUISITOS: -Llenar el formato de solicitud para eventos.				
COSTO: -Ninguno, en el caso de eventos no lucrativos. -Para eventos lucrativos se paga el formato, el impuesto y fianza correspondiente en la Secretaría de Finanzas Públicas			FORMA DE PAGO: EFECTIVO: <input checked="" type="checkbox"/> CHEQUE: <input checked="" type="checkbox"/> TARJETA DE CRÉDITO: <input type="checkbox"/> OTRA: <input type="checkbox"/> ESPECIFIQUE: _____	
DOCUMENTO (S) QUE SE OBTIENE (N) CON EL TRAMITE: Permiso para celebrar el evento.				
HORARIO DE ATENCION: 9:00 a 16:00 hrs. de Lunes a Jueves.			TIEMPO DE RESPUESTA: No lucrativos: 48 hrs. Lucrativos: 7 días.	
POLÍTICA: El interesado debe respetar el horario establecido en el permiso. Evitar exceso de ruido y controlar el consumo de bebidas durante el evento. En caso de incurrir en alguna falta procederá una infracción o la cancelación del evento. Si existe un precedente de queja del lugar donde se realizará el evento, éste no será autorizado.				
FUNDAMENTO (S) JURIDICO-ADMINISTRATIVO (S): -Código Municipal de Aguascalientes (vigente). -Ley de Ingresos del Municipio de Aguascalientes.				
COMENTARIOS: El formato para solicitud de eventos privados se solicita en la Dirección de Reglamentación. Para eventos con fines de lucro se adquiere el formato en la Secretaría de Finanzas Públicas y el interesado deberá realizar depósito en garantía que le sea fijado por la Secretaría, mismo que en ningún caso podrá ser inferior al 10% del monto del boletaje autorizado. Los eventos no lucrativos son: kermesse, verbenas, serenata, entre otros. Los eventos con fines lucrativos son, por ejemplo: Carpas de teatro, circos, competencias automovilísticas o de motos, bailes públicos, etc.				
ÁREA RESPONSABLE PARA ACLARACIONES, QUEJAS Y/O SUGERENCIAS: Dirección de Reglamentación y Coordinación de Licencias				
	REALIZÓ	REVISÓ	APROBÓ	
NOMBRE	SUSANA MONTSERRAT FLORES MARTINEZ	ADRIÁN JIMÉNEZ VELASQUEZ	ADRIÁN VENTURA DÁVILA	
PUESTO	ASISTENTE DE LA COORD. DE LICENCIAS	DIRECTOR DE REGLAMENTACIÓN	SEC. DEL H. AYUNT. Y DIR. GRAL. DE GOBIERNO	
FIRMA				

ANEXO 4

	MARCAS, AVISOS Y NOMBRES COMERCIALES	
	Conforme al Título Cuarto de la Ley	
14	Por los servicios que presta el Instituto en materia de marcas, avisos y nombres comerciales, se pagarán las siguientes tarifas:	
14 a	Por el estudio de una solicitud para el registro de una marca hasta la conclusión del trámite o, en su caso, la expedición del título;	\$2,167.83
14 b	Por la renovación de un registro de marca, por cada clase;	\$2,526.09
14 c	Por el estudio de una solicitud para el registro de un aviso comercial hasta la conclusión del trámite o, en su caso, la expedición del título;	\$358.26
14 d	Por la renovación de un registro de aviso comercial;	\$179.13
14 e	Por el estudio de una solicitud de nombre comercial hasta la conclusión del trámite o, en su caso, la publicación, y	\$358.26
14 f	Por la renovación de la publicación de un nombre comercial.	\$179.13
14 g	Por el estudio de la solicitud de la estimación o declaración de marca notoriamente conocida;	\$2,524.08
14 h	Por el estudio de la solicitud de la estimación o declaración de marca famosa;	\$2,524.08
14 i	Por la emisión de la declaración de marca notoriamente conocida, por cada clase en la que se reconoce;	\$973.94
14 j	Por la emisión de la declaración de marca famosa;	\$43,683.62
14 k	Por la actualización de una declaración de marca notoriamente conocida, por cada clase en la que se reconozca la notoriedad;	\$1,087.43
14 l	Por la actualización de una declaración de marca famosa;	\$48,851.29

ANEXO 5

1. GONZALEZ TRUCKING

Sector: TRANSPORTE
 JOSE MARÍA CHÁVEZ 1516, C.P. 20297, AGUASCALIENTES, AGS., CENTRO
Contacto / Responsable:
Teléfonos: 912 70 00
Productos / Servicios: TRANSPORTES

2. ABASTECEDORA DE LICORES DE AGUASCALIENTES SA DE CV

Sector: COMERCIALIZADORAS
 AV. FUNDICION 2008, OLIVARES SANTANA
Contacto / Responsable: NICOLAS MARTINEZ LARA
Teléfonos: 9126787 9126788 9126789
Correo Electrónico: alasa@prodigy.net.mx

3. ADVANCED COMPOSITES MEXICANA, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ
 AV. JAPÓN 303, PARQUE INDUSTRIAL SAN FRANCISCO C.P. 20306 SAN FRANCISCO CIRC. AGUASCALIENTES OTE. 127-A, P.I.V.A., C.P. 20900, AGUASCALIENTES, AGS.
Contacto / Responsable: MAYRA ANDRADE / ING. JORGE LUIS SOSA
Teléfonos: (465) 951 40 10 973 09 99 **Fax:** 973.09.98
Correo Electrónico: mayra.andrade@advcmp.com, çmayra.andrade@advcmp.com brtrafic@terra.com.mx logatc@terra.com.mx,
Productos / Servicios: RESINAS POLIPROPILENO

4. BHA GROUP DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR METALMECANICO
 CIRC. AGUASCALIENTES NTE. 138, P.I.V.A., C.P. 20355, AGUASCALIENTES, AGS.
Contacto / Responsable: LIC. ADRIANA RUVALCABA
Teléfonos: 973.21.40 973.21.41
Correo Electrónico: cfgarcia@bha.com

5. BOSCH FRENADOS MEXICANOS S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ
 CIRCUITO AGUASCALIENTES NORTE, 141, PARQUE SAN FRANCISCO DE LOS ROMO, C.P. 20355
Contacto / Responsable: SR. CHARLES VISCONTI
Teléfonos: 910 88 00 910 88 70 **Fax:** 9 73 09 10
Correo Electrónico: oscar.almendarez@mx.bosch.com
Productos / Servicios: SISTEMAS DE FRENOS PARA AUTOMOVILES

6. CADENA INMOBILIARIAS, SA DE C.V.

Sector: BIENES RAICES (INMOBILIARIAS)
 LUIS DONALDO COLOSIO #413, LA CONCEPCIÓN
Contacto / Responsable: ALEJANDRO CADENA
Teléfonos: 9140202 (Ext.)
Correo Electrónico: ALEX.CADENA@CADENAINMOBILIARIA.COM
Productos / Servicios: BIENES RAICES,COMPRA-VENTA Y ASESORÍA

7. CAFA, MAQUINARIA Y CONSTRUCCIONES S.A. DE C.V.

Sector: CONSTRUCCION

ADRIAN MUÑOZ # 103, UNIDAD GANADERA

Contacto / Responsable: ING. CARLOS ALBERTO FRAUSTO AYALA

Teléfonos: 922-99-22

8. CALSONIC MEXICANA, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

AV. SAN FRANCISCO DE LOS ROMO 401, PARQUE INDUSTRIAL SAN FRANCISCO, 2ª. SECCIÓN C.P. 20303, AGUASCALIENTES, AGS. .

Contacto / Responsable: LIC. ARTURO VALDIVIA, MR. RYUJI MIYAZONO Y LIC. ANA LAURA PASILLAS

Teléfonos: 910.16.00 910.16.16 Fax: 910.16.10

Correo Electrónico: gerardo-lopez@eknainc.com adriana_garduno@cknainc.com

9. AUTOMOTRIZ LOPEZ Y GONZALEZ, S.A. DE C.V.

Sector: COMERCIALIZADORAS

,

Contacto / Responsable:

Teléfonos:

Correo Electrónico: ofgonzalez@lgnissan.com

10. CARROCERIAS LOPEZ DE AGUASCALIENTES, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

MUNICIPIO DE JEUÉS MARÍA # 102, C.P. 20355 PARQUE INDUSTRIAL DEL VALLE DE AGUASCALIENTES.

Contacto / Responsable: FELIPE DE JESÚS LÓPEZ V.

Teléfonos: 973 02 95 Fax: 973 00 77

Correo Electrónico: carroceriaslopez@hotmail.com

Productos / Servicios: CARROCERÍAS

11. CEMEX CONCRETOS, S.A. DE C.V.

Sector: CONSTRUCCION

CARR. AGS. LORETO NO. 1999 C.P. 20219,

Contacto / Responsable: ING. LUIS ROBERTO MALDONADO

Teléfonos: 973-11-44 973-11-46

12. CENTRAL DE GAS SA DE CV

Sector: SERVICIOS

AV. AGUASCALIENTES. SUR # 333, C.P. 20285, VERSALLES

Contacto / Responsable: DR. PEDRO GUTIERREZ ROMO

Teléfonos: 9122222 9122046 9143436

Correo Electrónico: bopmmari@prodigy.net.mx

13. CLOROPLAST DE MÉXICO S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR ELECTRICO Y ELECTRONICO

AV. ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA 114, PARQUE INDUSTRIAL SAN FRANCISCO, C.P. 20300, SAN FRANCISCO DE LOS ROMO, AGS.

Contacto / Responsable: ING. HÉCTOR MEDINA CUEVAS / MARIA DE JESUS GONZALEZ CRUZ

Teléfonos: 910 93 46 Fax: 910 93 21

Correo Electrónico: rmurguia@coroplast.com.mx hmedina@coroplast.com.mx mjgonzalez@coroplast.com.mx
/ www.coroplast.com.mx

14. CLOYES DYNGER MEXICANA S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

AV. MÉXICO 208, PARQUE INDUSTRIAL SAN FRANCISCO, C.P. 20300

Contacto / Responsable: SR. GERMAN BORDA

Teléfonos: 01 465 967 18 15 **Fax:** 01 465 967 18 19 17 55

Correo Electrónico: conchita.zertuche@cloyes.mx.com

Productos / Servicios: COMPRA VENTA DE REFACIONES AUTOMOTRIZ

15. CONCRETOS CRUZ AZUL, S.A. DE C.V.

Sector: CONSTRUCCION

BLVD. A ZAC. KM. 5 C.P. 20140, LAS TROJES

Contacto / Responsable: ING. SALVADOR MENDOZA MALDONADO

Teléfonos: 996-06-01 AL 03

16. CONCRETOS PREMESCALDOS DEL CENTRO, S.A. DE C.V.

Sector: CONSTRUCCION

BLVD. NTE. CARRT. A ZAC. KM. 538 C.P. 20110, TROJES DE ALONSO

Contacto / Responsable: ING. JUAN FRANCISCO ARANDA HERNANDEZ

Teléfonos: 973-29-71 AL 73

17. CONDUCTORES MONTERREY, S.A. DE C.V.

Sector: CONSTRUCCION

AV. HEROE DE NACUZARI NTE. 2901 , LAS HADAS

Contacto / Responsable: ING. JORGE ARMANDO LOPEZ MURILLO

Teléfonos: 912-72-83 912-72-84

18. CONSTRUCCIONES Y EQUIPOS GAR,S.A. DE C.V.

Sector: CONSTRUCCION

GRAL. BARRAGAN 1211 C.P. 20030, GREMIAL

Contacto / Responsable: ING. FERNANDO ARRIAGA RAMIREZ

Teléfonos: 914-56-86

19. CONSTRUCTORA DE MAQUINARIA TRIUNFO, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR METALMECANICO

FCO. VILLA 708 COL. GREMIAL C.P. 20030

Contacto / Responsable: SR. BUDELIO CAMACHO GALLEGOS

Teléfonos: 910,34,00 **Fax:** 910.34.11

Correo Electrónico: ventas triunfo@prodigy.net.mx, licdamonma@hotmail.com

Productos / Servicios: MAQUINARIA AGRICOLA

20. COOPER-STANDARD AUTOMOTIVE SEALING DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

AV. MÉXICO 101, PARQUE INDUSTRIAL SAN FRANCISCO, C.P. 20300, SAN FRANCISCO DE LOS ROMO, AGS.

Contacto / Responsable: LIC. GABRIELA GARCÍA MACÍAS / LETICIA GARCIA

Teléfonos: 922 20 00 922 20 12 **Fax:** 922 20 35

Correo Electrónico: ggarcia@cooperstandard.com / lgarcia@cooperstandard.com

Productos / Servicios: EMPAQUES Y SELLOS PARA AUTOS.

21. COROPLAST DE MEXICO, S.A. de C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

AV. ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA 114, PARQUE INDUSTRIAL SAN FRANCISCO, C.P. 20300, SAN FRANCISCO DE LOS ROMO, AGS.

Contacto / Responsable: ING. HÉCTOR MEDINA CUEVAS / MARIA DE JESUS GONZALEZ CRUZ

Teléfonos: (52)-449-9109 346 **Fax:** 52-449-9109 321

Correo Electrónico: rmurguia@coroplast.com.mx hmedina@coroplast.com.mx mjgonzalez@coroplast.com.mx / www.coroplast.com.mx

Productos / Servicios: ARNESES

22. CREACIONES INDUSTRIALES, S. A DE C. V.

Sector: MUEBLEROS

JOSÉ MARÍA CHÁVEZ 643, COL. CENTRO, 20000 AGS.

Contacto / Responsable: ALEJANDRA GÓMEZ CANTÚ

Teléfonos: 915 18 86 **Fax:** 918 11 40

Correo Electrónico: agomez@crisa.com.mx

Productos / Servicios: OFNA., CASA Y ESCUELAS

23. CREMERIA AGUASCALIENTES S.A. DE C.V. (LA DICHOSA)

Sector: SECTOR AGROINDUSTRIAL

CARR. SAN ANTONIO DE LOS HORCONES KM1 GOMEZ PORTUGAL, JESÚS MARÍA, C.P. 20909 CARRETERA PANAMERICANA NTE.

Contacto / Responsable: SR. JOSÉ ABRAHAM PARADA LOPEZ VELARDE

Teléfonos: 910-92-70 973-00-96

Correo Electrónico: cremags1@acnetcremeriaaguascalientes.com cremags1@acnet.net

Productos / Servicios: CÁRNICOS

24. CRISA COMPAÑÍA DE REFRESQUEROS INDUSTRIALES S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR METALMECANICO

GREGORIO RUIZ VELASCO ESQ. CROLINA VILLANUEVA DE GARCÍA, CD. INDUSTRIAL, C.P. 20290, AGUASCALIENTES, AGS.

Contacto / Responsable:

Teléfonos: 971 11 47 971 11 48

Productos / Servicios: CARROCERÍAS Y REMOLQUES

25. DECISA CONCRETOS, S.A. DE C.V.

Sector: CONSTRUCCION

AV. AGS. NTE. 105-3 C.P. 20180, BOSQUES DEL PRADO

Contacto / Responsable: ING. JOSE ALEJANDRO ESTEBAN GUTIERREZ

Teléfonos: 996-10-34/36

26. DILUSA

Sector: SECTOR AGROINDUSTRIAL

JM ROMO 138 C.C. AGROPECUARIO, C.P. 20135 AGROPECUARIO

Contacto / Responsable:

Teléfonos: 971.05.98

Correo Electrónico: grupodilusa@prodigy.com.mx

27. DONALDSON, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR METALMECANICO

ÁNGEL DORRONSORO 106, CD. INDUSTRIAL, C.P. 20290, AGUASCALIENTES, AGS.

Contacto / Responsable: PATRICIA CASTAÑEDA / C.P. MIGUEL FLORES MENDOZA

Teléfonos: 910 61 56 910 61 51 Fax: 910.61.90

Correo Electrónico: pcastane@mail.donaldson.com mflores@mail.donaldson.com

Productos / Servicios: FILTROS, VÁLVULAS, PURIFICADORES DE AIRE PARA AUTOS.

28. EATON AUTOMOTIVE S. DE RL DE CV

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

CARR. AGUASCALIENTES - VILLA HIDALGO, KM. 1.8 S/N, COL. SANTA CRUZ DE LA PRESA, C.P. 20317.AGUASCALIENTES, AGS. .

Contacto / Responsable: C.P. JORGE DELGADO

Teléfonos: 910.28.20 910 28 46 Fax: 910.28.58

Correo Electrónico: jorgevaldes@eaton.com, jorgehdelgado@eaton.com, lilianromero@eaton.com, teresapasquel@eaton.com

Productos / Servicios: FABRICACIÓN DE VÁLVULAS Y PUNTERÍAS

29. EUROFRANCE AUTOS DE AGUASCALIENTES

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

AV. AGUASCALIENTES NORTE, 722 COL. JARDINES DE LA CONCEPCIÓN, C.P. 20290

Contacto / Responsable: ING. JOSÉ RAYMUNDO SÁNCHEZ MAYORGS

Teléfonos: 9 71 16 20 Fax: 9 7116 20

Correo Electrónico: rsanchez@mx.ags-automotive.com

30. FANUC ROBOTICS MEXICO, S.A DE C.V.

Sector: SECTOR ELECTRICO Y ELECTRONICO

AV. AGUASCALIENTES 138, COL UNIVERSAL. C.P 20140 AGUASCALIENTES

Contacto / Responsable: ING. JAVIER CAMPOS MANRÍQUEZ / ING. GUSTAVO RAZO

Teléfonos: 973.09.43 973.08.83 Fax: 910 80 19

31. FLEXTRONICS MANUFACTURING AGUASCALIENTES S.A.

Sector: SECTOR ELECTRICO Y ELECTRONICO

BOULEVARD A ZACATECAS KM. 9.5, C.P. 20900, AGUASCALIENTES, AGS.

Contacto / Responsable: ING. JOSE MANUEL PATIÑO / SR. GABRIEL E. ANDRADE

Teléfonos: 910.71.00 910.71.47 Fax: 910.72.30

Correo Electrónico: josemanuel.patino@mx.flextronics.com/gabriel.andrade@mx.flextronics.com, heribertasantanta@flextronics.com

32. FORJA DISEÑO

Sector: MUEBLEROS

MELQUIADEZ MORENO 706, COL. INDUSTRIAL.

Contacto / Responsable: GILBERTO RAUL RIVERA SANTOYO

Teléfonos: 912 13 88 0444499 19 69 81(cel) Fax: 912 80 55

Productos / Servicios: MUEBLES DE HERRERIA ARTISTICAS

33. FORJAS Y MÁQUINAS, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

JESÚS RIVERA FRANCO 402, CD. INDUSTRIAL, C.P. 20290, AGUASCALIENTES, AGS.

Contacto / Responsable: LIC. JUANA MARÍA MEJÍA, HUGO PAUL DE HOYOS, HECTOR CHAVEZ CHAVEZ

Teléfonos: 910.45.54 910.45.55 Fax: 910.45.65

Correo Electrónico: hector.chavez@trw.com, aaron.cruz@trw.com

Productos / Servicios: VALVULAS PARA MOTOR

34. FORMADOS DE TECNOLOGÍA S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

CAROLINA VILLANUEVA DE GARCIA 205, CD. INDUSTRIAL, C.P. 20290

Contacto / Responsable: ING. PATRICIO QUEZADA MACÍAS

Teléfonos: 971-0041 993 60 01 Fax: 9 71 05 59

Productos / Servicios: MOLDURAS ONDEADAS EN LAMINAS DE ACERO, PERFIL ESTRUCTURAL METALICO

35. FRENADOS MEXICANOS, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

CIRC. AGUASCALIENTES NTE. 141-A, P.I.V.A., C.P. 20140, AGUASCALIENTES, AGS.

Contacto / Responsable: ING. FERNANDO NAVARRO RIZO, ANTONIO VAZQUEZ

Teléfonos: (444) 826.74.21 973.09.10 Fax: 973.09.11

Correo Electrónico: lourdes.alvarez@mx.bosch.com, julio.munoz@mx.bosch.com, juan.robles@mx.bosch.com, victor_robledo@bosch.com

Productos / Servicios: FABRICACIÓN DE SISTEMA DE FRENOS

36. FRIGORIZADOS LA HUERTA, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AGROINDUSTRIAL

CARRETERA AGUASCALIENTES - ZACATECAS KM. 12.5 RANCHO MEDIO KILO . RANCHO MEDIO KILO

Contacto / Responsable: IN. JOSÉ FRANCISCO ARTEAGA.

Teléfonos: 910-08-00 910-08-05

Correo Electrónico: lahuerta@lahuerta.com.mx trafico.extranjero@lahuerta.com.mx farteaga@lahuerta.com.mx

37. FRIO EXPRESS

Sector: TRANSPORTE

CARR. PANAMERICANA AGS-LEÓN KM. 10 PAÑUELAS AGS. AGS., CARRETERA PANAMERICANA

Contacto / Responsable: SR. JORGE HANDAM

Teléfonos: (449) 971 13 00 y 9 71 12 18 9 71 13 00

Correo Electrónico: gmedrano@frioexpress.com

Productos / Servicios: SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA

38. FRUTAS DÍAZ, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AGROINDUSTRIAL

REPUBLICA DE NICARAGUA 1305-3 FRACC. VALLE REDONDO

Contacto / Responsable: LIC. ALBERTO DÍAZ LÓPEZ

Teléfonos: 978-77-79 913-36-21

Correo Electrónico: arturodiaz@f-diaz.com.mx hmeza@f-diaz.com.mx albertodiaz@f-diaz.com.mx alberto-lic@infosel.net.mx

39. FRUGAR DE CALVILLO, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AGROINDUSTRIAL

KM. 3.5 CARR. CALVILLO-JALPA. COL. POPULAR C.P. 20800. CALVILLO, AGS.

Contacto / Responsable: SRA. ALMA EDITH DÍAZ DE LEÓN ESQUEDA

Teléfonos: (01)4959-56-22-37

Correo Electrónico: frugardecalvillo@hotmail.com, garcia.lizabeth@lacolosal.com, fruliz@hotmail.com

Productos / Servicios: LACTEOS

40. FUNDICION INYECTADA DEL CENTRO, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR METALMECANICO

ROBERTO DÍAZ RODRÍGUEZ 401, CD. INDUSTRIAL, C.P. 20290, AGUASCALIENTES, AGS.

Contacto / Responsable: C.P. CECILIA HERNÁNDEZ VALDÉZ

Teléfonos: 922.34.00 971.05.08 Fax: 922.34.00

Correo Electrónico: cecy_hdz@fincsa.com.mx fincsa@net.mx

41. GESTAMP MEXICO S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

AV. JAPÓN 124, PARQUE INDUSTRIAL SAN FRANCISCO, C.P. 20300, SAN FRANCISCO DE LOS ROMO, AGS. .

Contacto / Responsable: JAVIER HERRERA MONTENEGRO

Teléfonos: 910.91.40 910.91.41 Fax: 910.97.42

Correo Electrónico: jherrera@mx.gestamp.com

Productos / Servicios: PARTES METALICAS AUTOMOTRICES

42. GILSA SA DE CV

Sector: SECTOR AGROINDUSTRIAL

PROL. ZARAGOZA 1604-B FRACC. CIRCUNVALACIÓN NORTE PROL. ZARAGOZA

Contacto / Responsable: LIC. MIGUEL ANGEL ALVAREZ FLORES

Teléfonos: 910-83-22 910-89-12

Correo Electrónico: jlopez@gilsa.com.mx

43. GP ELECTROMECAÁNICA, S.A. DE C.V.

Sector: CONSTRUCCION

BLVD. A ZACATECAS NO. 201 C.P. 20030, INDUSTRIAL

Contacto / Responsable: ING. LUIS GONZALO PADILLA GALLARDO

Teléfonos: 914-45-14 AL 17

44. GRUPO CONSTRUCTOR PEASA, S.A. DE C.V.

Sector: CONSTRUCCION

FILEMON ALONSO 112 C.P. 20290, CD. INDUSTRIAL

Contacto / Responsable: ING. RAMON H. BARBA OROZCO

Teléfonos: 971-11-31

45. HERRAMIENTAS DE CORTE, S.A. DE C.V. (HECORT)

Sector: SECTOR METALMECANICO

GREGORIO RUÍZ VELASCO 201, CD. INDUSTRIAL, C.P. 20290, AGUASCALIENTES, AGS.

Contacto / Responsable: ING. ROBERTO RANGEL PENICHE / CUAUHTEMOC MORALES VARGAS

Teléfonos: 910.64.55 971.06.46 Fax: 910.64.64

Correo Electrónico: yibarguen@hercot.com cmorales@hecort.com

Productos / Servicios: HERRMIENTAS DE CORTE

46. IDEAL STANDARD, S.A. DE C.V.

Sector: MUEBLEROS

DOMICILIO CONOCIDO S/N, CARRETERA VALLADOLID - SAN ANTONIO DE LOS HORCONES, C.P. 20240, JESÚS MARÍA.

Contacto / Responsable: C.P. JUAN CARLOS MEJÍA ZAMORA

Teléfonos:

Correo Electrónico: 910.07.19

Productos / Servicios: 910.07.00, 910.07.27, 910.07.15, 910.07.16, 910.07.18, 910 07 91

47. INDUSTRIA DE ASIENTO SUPERIOR, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

CIRC. AGUASCALIENTES SUR 117, P.I.V.A. , C.P. 20355, AGUASCALIENTES, AGS. .

Contacto / Responsable: LIC. NOÉ RUVALCABA BENÍTEZ / LIC. ISABEL MUÑOZ VÁZQUEZ

Teléfonos: 922.46.00 922.46.16 Fax: 922.46.05

Correo Electrónico: i-munoz@insa-tachi-s.com.mx n-ruvalcaba@insa-tachi-s.com.mx

Productos / Servicios: ASIENTOS AUTOMOTRICES

48. JATCO MÉXICO

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

CARRETERA PANAMERICANA KM 75 20340, LOS ARELLANO, AGUASCALIENTES.

Contacto / Responsable: ING. JOSÉ LUIS BRAVO ZARZA

Teléfonos: 9 10 65 00 929 50 62 Fax: 9 71 10 81

Correo Electrónico: jose.bravo@jatco.com.mx

Productos / Servicios: TRANSMISIONES AUTOMÁTICAS CON TECNOLOGÍA CVT

49. JM ROMO, S. A. DE C. V.

Sector: MUEBLEROS

DR. DÍAZ DE LEÓN 405, COL. EL ENCINO, 20240 AGS.

Contacto / Responsable: ANTONIO ROMO FEMAT

Teléfonos: 915 65 50 Fax: 916 00 36

Correo Electrónico: produccion@jmrromo.com

Productos / Servicios: COMERCIALES, INDT.. Y HOGAR

50. KANTUS KENSEI

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

CIRC. AGUASCALIENTES OTE. 127, P.I.V.A., C.P. 20900, AGUASCALIENTES, AGS.

Contacto / Responsable: GERARDO CALDERON AGUILAR / KARLA RODRÍGUEZ ARANDA

Teléfonos: 9 10 01 00 Fax: 910.01.96 Ext. 122

Correo Electrónico: ventas@kantus.com.mx karla_rodriguez@cknainc.com gerardo_calderon@ckaainc.com,

Productos / Servicios: TABLEROS E INSTRUMENTOS AUTOMOTICES

51. KAPPLER DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR TEXTIL Y CONFECCION

ESTADOS UNIDOS NO. 104 PARQUE INDUSTRIAL DE SAN FRANCISCO

Contacto / Responsable: ING. ANTONIO LOMELÍ AVENDAÑO

Teléfonos: 967-0655 y 57 Fax: (465) 967-0656

Correo Electrónico: gcoronado@kappler.com

Productos / Servicios: CONFECCIÓN DE UNIFORMES

52. KT MEX (KOTOBUKIYATREVES DE MÉXICO)

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

AV. SAN FRANCISCO DE LOS ROMOS PTE., SN. PARQUE INDUSTRIAL SAN FRANCISCO DE LOS ROMO

Contacto / Responsable: ING. JOSÉ WALDO ALVARADO

Teléfonos: 01 465 967 33 41 910 38 32 Fax: 910 01 26

Correo Electrónico: jilwaldo@prodigy.com.mx

Productos / Servicios: RECUBRIMIENTOS TEXTILES PARA AUTOMÓVILES

53. LEDU SEGURIDAD ELECTRONICA, S.A. DE C.V.

Sector: SERVICIOS

CANAL INTERCEPTOR #107, C.P. 20016, LA FUNDICION

Contacto / Responsable: ING. ENRIQUE LEMUS MENDEZ

Teléfonos: 973 08 03 a 06 918 65 72 cel. 4498040582 973 08 03 a 06

Correo Electrónico: elemus@ledu.com.mx

54. LLANTAS DEL LAGO SA DE CV

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

AV. DE LA CONVENCION PTE. 105, C.P. 20080

Contacto / Responsable: SR. JUAN MANUEL LAGO ROIG

Teléfonos: 9 10 31 90 9 10 31 93 Fax: 910 31 96

Correo Electrónico: llantasdelago@prodigy.com.mx

Productos / Servicios: VITALIZADO DE LLANTAS

55. LOGÍSTICA WOODWARD, S.C.

Sector: SERVICIOS

ANTONIO CASO NO. 132 COL. VILLA DE LA UNIVERSIDAD, AGUASCALIENTES, AGS. C.P. 2029 , AV. UNIVERSIDAD

Contacto / Responsable: L.C.I. GUILLERMO WOODWARD CRESPO DIRECTOR GENERAL

Teléfonos: 01 52 (33)37 93 88 88 Cel. 01 (33) 31 06 48 48 01 52 (33) 37 93 88 80 Nextel ID 01 52 48 55 9 59

Correo Electrónico: guillermo@woodward.com.mx

Productos / Servicios: EMPRESA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA

56. MAQCEN, S.A. DE C.V.

Sector: CONSTRUCCION

JOSE MA. CHAVEZ 2302 C.P. 20290, CD. INDUSTRIAL

Contacto / Responsable: LIC. HORACIO VALENZUELA BRACAMONTES

Teléfonos: 917-88-19

57. MAQUINARIA Y CONSTRUCCIONES CAFA, S.A. DE C.V.

Sector: CONSTRUCCION Y EQUIPO

ADRIAN MUÑOZ # 103, UNIÓN GANADERA

Contacto / Responsable: ING. CARLOS ALBERTO FRAUSTO AYALA

Teléfonos: 922 99 22

58. MOTO DIESEL MEXICANA, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

CARR. FEDERAL 45, KM. 8.5, TRAMO AGUASCALIENTES - ZACATECAS C.P. 20140, AGUASCALIENTES, AGS.

Contacto / Responsable: ERIC FIGUEROA TORRES / VÍCTOR M. DE LIRA ALFEREZ

Teléfonos: 910 75 38 910 75 51 Fax: 910 75 04

Correo Electrónico: efigueroa@mdmxcorp.com vdelira@mdmxcorp.com

Productos / Servicios: MAQUINADO DE PARTES PARA AUTÓMOVILES, FLECHAS, VOLANTES, ENGRANES, CARCASAS

59. MUEBLERÍA PROVENZAL

Sector: MUEBLEROS

ABASOLO, CENTRO JESÚS MA. 20900 AGS.

Contacto / Responsable: ALEJANDRO DE LA CRUZ SAUCEDO

Teléfonos: 965 02 20 965 01 82

Productos / Servicios: MUEBLE CLASICO FINO

60. MUEBLES JOC'S

Sector: MUEBLEROS

BENIGNO CHÁVEZ 409, CENTRO, JESÚA MA. 20900, AGS.

Contacto / Responsable: JOSÉ DE LA CRUZ SAUCEDO

Teléfonos: 965 04 00 965 00 96

Productos / Servicios: MUEBLE ESTILO INGLES EN CAOBA

61. NICOMETAL MEXICANA S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

CIRCUITO AGUASCALIENTES NORTE # 139, PIVA, C.P. 20140

Contacto / Responsable: HIROKI TEANI

Teléfonos: 973 11 00 910 97 20 Fax: 9 10 97 30

Correo Electrónico: fernanda.rodriguez@nicometal.com

Productos / Servicios: LAMINA DE ACERO

62. NISSAN MEXICANA, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

CARR. PANAMERICANA SUR KM. 75, C.P. 20340, AGUASCALIENTES, AGS.

Contacto / Responsable: LIC. EDUARDO MACIAS / ING. GABRIEL LEMUS HIDALGO

Teléfonos: 910.40.11 910.41.91 Fax: 971.10.06

Correo Electrónico: gabriel.lemus@nissan.com.mx, eduardo.macias@nissan.com.mx, alejandro.arellano@nissan.com.mx

Productos / Servicios: ENSAMBLADORA

63. OBRADOR SAN PANCHO, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AGROINDUSTRIAL

COMERCIO #1 ESQ. MANZANO AGROPECUARIO, CP. 20130 AGROPECUARIO

Contacto / Responsable: M.V.Z. JORGE ALBERTO SANDOVAL ROMO

Teléfonos: 153-10-75 912-80-96

Correo Electrónico: obradorsanpancho@infosel.net.mx

64. OMNIBUS INTEGRALES SA DE CV

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ
ANGEL DORRONSORO GANDARA 200, CD. INDUSTRIAL, C.P.20290
Contacto / Responsable: ING. FAVIO LUIS NIELSON
Teléfonos: 9 71 01 33 Fax: 971-0063
Correo Electrónico: karlaedith.andrade@otmail.com
Productos / Servicios: FABRICAN AUTOBUS MODELO JAGUAR

65. PAVIMENTOS YMAQUINARIA, S.A. DE C.V.

Sector: CONSTRUCCION
FILEMON ALONSO MUÑOZ 104 C.P. 20290, CD. INDUSTRIAL
Contacto / Responsable: ING. OSCAR J. PEIMBERT TERRONES
Teléfonos: 971-07-15 971-03-79

66. PCB CONCRETOS, S.A. DE C.V.

Sector: CONSTRUCCION
AV. INDEPENDENCIA 3002 C.P. 20110, TROJES DE ALONSO
Contacto / Responsable: LIC. GILBERTO ROMO RAMÍREZ
Teléfonos: 922-90-90

67. PNA HOLGING MÉXICO, S.A. DE C.V. (ANTES KATUN DE MÉXICO)

Sector: SECTOR ELECTRICO Y ELECTRONICO
CIRC. AGUASCALIENTES NORTE 137, P.I.V.A., C.P. 20355, SAN FRANCISCO DE LOS ROMO, AGS.
Contacto / Responsable: LIC. ÉRIKA PIZANO PADILLA
Teléfonos: 973.10.20 922.71.00 Fax: 973.10.30
Correo Electrónico: erika.padilla@mexico.katun.com

68. QUALITY SCREW DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR METALMECANICO
JULIO DÍAZ TORRE 1171-A CD. INDUSTRIAL CP.2290
Contacto / Responsable: C.P. ADRIANA FRANCO VILLALOBOS
Teléfonos: 971 11 01 971 14 34 Fax: 9-71-11-01 ext. 109
Correo Electrónico: laurah@qsn.com adrianas@qsn.com azucenaa@qsn.com

69. RESORTES MONTICELLO SA DE CV.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ
AV. MÉXICO 201, CP 20300, PARQUE INDUSTRIAL SAN FRANCISCO
Contacto / Responsable: C.P. JAIME GUTIÉRREZ
Teléfonos: 910 70 12 Fax: 910 70 14
Correo Electrónico: gutierrezj@resortesmontisello.com.mx
Productos / Servicios: RESORTES METÁLICOS

70. ROI CASTINGS S.A. DE C.V. (FUNDIDORA RALEIGH)

Sector: SECTOR METALMECANICO
JULIO DÍAZ TORRE 112, CD. INDUSTRIAL, C.P. 20290, AGUASCALIENTES, AGS.
Contacto / Responsable: ING. EDGAR ROMO MUÑOZ / FRANCISCO DÍAZ
Teléfonos: 971.09.10 971.09.11 Fax: 971 05 36
Correo Electrónico: francisco.diaz@roi.com.mx
Productos / Servicios: FUNDICIÓN DE HIERRO

71. ROLCAR S.A DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ
AV. CONVENCIÓN NORTE # 1810
Contacto / Responsable: SR. ROGELIO LÓPEZ LÓPEZ
Teléfonos: 914 12 86 Fax: 914 12 86
Productos / Servicios: AUTOPARTES Y REFACCIONES

72. SABROPOLLO

Sector: SECTOR AGROINDUSTRIAL
JULIO DIAZ TORRE 104, CD. INDUSTRIAL CD. INDUSTRIAL
Contacto / Responsable: C.P. FERNANDO DEL COJO RAMIREZ
Teléfonos: 910-64-71
Productos / Servicios: SUPLEMENTOS EMASCOTA

73. SACRED MEXICANA SA DE CV

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ
AV. SAN FRANCISCO DE LOS ROMO 401, PARQUE INDUSTRIAL SAN FRANCISCO, C.P. 20303, AGUASCALIENTES, AGS. .
Contacto / Responsable: SR. FEDERICO CONSTANTIN
Teléfonos: 929-20-26 Fax: 9 29 20 28
Correo Electrónico: fconstantin@sacryd.com.mx
Productos / Servicios: PARTES DE HULE

74. SANOH INDUSTRIAL DE MEXICO, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ
CIRC. AGUASCALIENTES OTE. 130, P.I.V.A., C.P. 20219, AGUASCALIENTES, AGS.
Contacto / Responsable: LIC. JOSÉ R. MARES PEÑALOZA
Teléfonos: 973.01.01 910.46.60 Fax: 910 06 02
Correo Electrónico: lulu.diaz@sanohmx.com roger.mares@sanohmx.com
Productos / Servicios: TUBERÍA AUTOMOTRIZ DE ACERO

75. SAN-S MEXICANA, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ
AV. MÉXICO 204, PARQUE INDUSTRIAL SAN FRANCISCO, C.P. 20300, SAN FRANCISCO DE LOS ROMO
Contacto / Responsable: LIC. CARLOS RENDÓN
Teléfonos: 910.93.50 Fax: 973 03 26
Correo Electrónico: roger.mares@sanohmx.com, ranulfo_glez@sanoh.com.mx finanzas@sansmex.com.mx, informaticos@sansmex.com.mx
Productos / Servicios: AUTOPARTES TROQUELADAS PARA CARROCERÍAS

76. SENSATA TECHNOLOGIES

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ
ROBERTO DÍAZ RODRÍGUEZ 303, CD. INDUSTRIAL ,C.P. 20290, AGUASCALIENTES, AGS.
Contacto / Responsable: ING.ALBERTO CASTILLO
Teléfonos: 910 55 00 Fax: 9 10 55 36
Correo Electrónico: hector.ramon@volexna.com
Productos / Servicios: SENSORES Y CONTROLES

77. SISTEMAS DE ARNESES K&S MEXICANA, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

AV. JAPÓN 126, PARQUE INDUSTRIAL SAN FRANCISCO, C.P. 20303, SAN FRANCISCO DE LOS ROMO, AGS

Contacto / Responsable: ING. ARTURO SERRANO

Teléfonos: 910.06.24 910.06.00 Fax: (465) 967.07.22

Correo Electrónico: serrano-arturo@ksmex.com.mx, eudave.guillermo@ksmex.com.mx

Productos / Servicios: ARNESES

78. SOFTTEK, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR ELECTRICO Y ELECTRONICO

AV. UNIVERSIDAD 1001, EDIFICIO TORRE PLAZA BOSQUES PISO 3, FRACC. BOSQUES DEL PRADO, C.P. 20127, AGUASCALIENTES, AGS.

Contacto / Responsable: C.P. MARIO BANDA OCHOA / ING. RICARDO VALENCIA

Teléfonos: 910.78.00 910.78.03 Fax: 910.78.59

Correo Electrónico: mario.banda@ge.com, blanca.retamoza@softtek.com

79. TECNOMECA AGRÍCOLA, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR METALMECANICO

CARRETERA A PASO BLANCO KM. 2, #400, COL. VISTA HERMOSA, C.P. 20905, JESÚS MARÍA, AGS.

Contacto / Responsable: LIC. MARIANA CASARES / ING. JUAN CARLOS LOZANO MARTINEZ.

Teléfonos: 922.47.66 922.47.67 Fax: 922.47.67

Correo Electrónico: jlozano@bison.com.mx exports-sals@bison.com.mx correo@bison.com.mx

80. TEXAS INSTRUMENTS DE MÉXICO DE MÉXICO, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR ELECTRICO Y ELECTRONICO

JESÚS RIVERA FRANCO 507, CD. INDUSTRIAL C.P., 20290, AGUASCALIENTES, AGS.

Contacto / Responsable: SR. LESLIE HARRUP / DIRECTOR DE SISTEMAS

Teléfonos: 910 51 00 910.51.18 Fax: 971.04.65

Correo Electrónico: l-harup@ti.com

81. TRANSMISIONES NEUMÁTICAS HERMANOS REYES, S.A. DE C

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

MUNICIPIO PABELLÓN DE ARTEAGA 109, PIVA

Contacto / Responsable: SR. MARGARITO REYES LUEVANO

Teléfonos: 973-02-93 Fax: 973 02 93

Correo Electrónico: brenda1reyes@hotmail.com

Productos / Servicios: REPARACIÓN MÉCANICA

82. TRANSPORTES UNIDOS DEL CENTRO S.A. DE C.V.

Sector: TRANSPORTE

GREGORIO RUIZ VELAZCO NO. 204, C.P. 20290, CIUDAD INDUSTRIAL

Contacto / Responsable: ING. ALEJANDRO SERNA VALDIVIA DIRECTOR GENERAL

Teléfonos: 978 21 12 Y 917 65 79 971 67 60

Correo Electrónico: asernav@yahoo.com.mx

Productos / Servicios: EMPRESA DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS

83. UNIPRES MEXICANA, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

AV. JAPÓN 128, PARQUE INDUSTRIAL SAN FRANCISCO, C.P. 20300, SAN FRANCISCO DE LOS ROMO, AGS.

Contacto / Responsable: LIC. RICARDO MEDRANO

Teléfonos: 910.30.43 910.30.48 **Fax:** 910.30.01

Correo Electrónico: rmedrano1@unipres.com.mx rmedrano@unipres.com.mx

Productos / Servicios: SOPORTES DE RADIADOR, DE AMORTIGUADOR Y DE MOTOR.

84. VALLE REDONDO, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AGROINDUSTRIAL

CARRETERA CALVILLO KM. 65

Contacto / Responsable: LIC. VALENTÍN ALCANTAR., SRA. ELVIRA VELAZCO

Teléfonos: 976.42.02 976.42.04

Correo Electrónico: valentin.alcantar@valleredondo.net,

85. VOLEX AGUASCALIENTES, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR ELECTRICO Y ELECTRONICO

ROBERTO DÍAZ RODRÍGUEZ 303 CD. INDUSTRIAL, C.P. 20290, AGUASCALIENTES, AGS.

Contacto / Responsable: C.P. SERGIO ENRIQUE LEÓN LÓPEZ

Teléfonos: 971.00.39 **Fax:** 971.16.53

Correo Electrónico: hector.ramon@volexna.com enrique_leon@volexna.com alicia_navarro@volexna.com

86. XTRACEROS, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR METALMECANICO

JULIO DÍAZ TORRE NO. 206-3 C.P. 20290

Contacto / Responsable: LIC. ERNESTO SÁNCHEZ ALONSO

Teléfonos: 9 71 14 50 9 71 14 51 **Fax:** 9 71 04 84

Correo Electrónico: xtracero@ags.ciateq.mx

Productos / Servicios: FABRICA DE TUBERÍA, PERFILES INDUSTRIALES Y HERRERÍA

87. YOROZU MEXICANA, S.A. DE C.V.

Sector: SECTOR AUTOMOTRIZ

CARR. AGUASCALIENTES - ZACATECAS, KM. 18.8, C.P. 20300, SAN FRANCISCO DE LOS ROMO, AGS.

Contacto / Responsable: LIC. RICARDO MERANO / LIC. JAVIER ALCALÁ / LIC. CARLOS TRUJILLO LEÓN.

Teléfonos: 910.12.00 910 12 20 **Fax:** 910.12.88

Correo Electrónico: abastos@yorozumex.com, carlos.trujillo@yorozumex.com

Productos / Servicios: SUSPENSIONES AUTOMOTRICES

ANEXO 6

Buenos días/Tardes, mi nombre es _____ me permite hacerle una pequeña encuesta

1. Su empresa realiza alguno de los siguientes eventos:

- a) Eventos sociales ()
- b) Congresos ()
- c) Seminarios ()
- d) Exposiciones culturales ()
- e) Exposiciones comerciales ()
- f) Otros ()
- g) No realiza eventos ()

especifique _____

Nota: si no realizan eventos pasar a la pregunta 8

2. ¿Cuántos eventos realiza al año?

- a) De 1 a 2 ()
- b) De 3 a 5 ()
- c) De 6 a 10 ()

3. ¿Cuántas personas asisten a sus eventos?

- a) De 1 a 50 ()
- b) De 51 a 100 ()
- c) De 101 a 300 ()
- d) Más de 300 ()

4. Subcontrata los servicios

- a) Si ()
- b) No ()

5. ¿Cuánto invierte en la realización de sus eventos?

- a) Menos de \$10,000 ()
- b) De \$11,000 a \$20,000 ()
- c) De \$21,000 a \$30,000 ()
- d) Más de \$31,000 ()

6. En sus próximos eventos subcontrataría la prestación del servicio

- a) Si ()
- b) No ()

por que _____

Nota Si la respuesta es no, termina la encuesta

¡Fin de la encuesta! ¡Gracias por su colaboración!

7. ¿Qué esperaría de este servicio?

¡Fin de la encuesta! ¡Gracias por su colaboración!

8. ¿Por qué no realiza este tipo de eventos?

¡Fin de la encuesta! ¡Gracias por su colaboración!

GLOSARIO

Administración.- es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

Ambiente externo. –es el medio ambiente en el que se desenvuelve una empresa son las condiciones que suponen amenazas u oportunidades; se divide en macroentorno y microentorno.

Ambiente interno .- es la forma en que la empresa puede asegurar una posición ventajosa, observando las debilidades y puntos fuertes con los que cuenta.

Área funcional de la empresa.- son las áreas por medio de las cuales se alcanzan las metas y objetivos de la empresa; así también es la manera en cómo se dividen las actividades más importantes de ésta.

Bienes/productos.- es cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo, es mucho más que un objeto físico. Es un completo conjunto de beneficios o satisfacciones que los consumidores perciben cuando compran; es la suma de los atributos físicos, psicológicos, simbólicos y de servicio.

Cartera de negocios.-: es el conjunto de negocios y productos que constituyen a la empresa, por lo que la dirección debe identificar y evaluar los negocios y productos que constituyen la empresa: cuál es el negocio más rentable, en cuál negocio hay que invertir más, cuál se deberá reducir o desechar, añadir nuevos productos, etc.

Control .-proporciona las bases para llevar a cabo la evaluación de las acciones.

Demanda.- es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o reclama para lograr satisfacer una necesidad específica a un precio determinado.

Dirección.- consiste en guiar a un grupo de individuos para lograr los objetivos de la empresa.

Empresa.- es la unidad económica básica encargada de satisfacer las necesidades del mercado mediante la utilización de recursos materiales y humanos.

Estrategias básicas de desarrollo.- consiste en precisar la ventaja competitiva, la cual se puede referenciar a dos dimensiones: ventaja en términos de precio sobre costos o en términos de precio de venta máximo aceptable.

Estrategias competitivas.- consiste en desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado.

Estrategias de crecimiento.- consiste en el crecimiento de: ventas, cuota del mercado y/o del tamaño de la organización.

Estrategias.- son los principales cursos de acción que se eligen e instrumentan para conseguir uno o más objetivos y ejecutar así su misión.

Evaluación .- es una herramienta que permite conocer la medida y el modo en que se van alcanzando los objetivos. Esto identifica incongruencias, desviaciones, deficiencias, incumplimientos y diferencias en el desarrollo y el resultado de las acciones y hace posible adoptar las medidas correctivas a que haya lugar.

La evaluación permite al final retroalimentar para superar las desviaciones de los objetivos originales.

Filosofía.- consiste en analizar los principios fundamentales que subyacen en las estructuras de formación y de actividad de las organizaciones empresariales, para dar respuesta práctica a los conflictos surgidos en la naturaleza y el propósito del hecho empresarial.

Finanzas.- es el área funcional de la empresa que se ocupa de la obtención y gestión de los fondos que necesita para cumplir sus objetivos y de los criterios con que dispone de sus activos.

Análisis FODA.- es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Implementación.- consiste en realizar un programa de actividades que se llevarán a cabo para lograr los objetivos: qué actividad se realizará, quién es el responsable, en qué tiempo se hará y qué recursos se utilizarán.

Industria Grande.- son las empresas que ocupan más de 250 personas y el valor de sus ventas rebasa la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Industria Mediana.- son las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Industria Pequeña.- son las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.

Macroentorno.- se refiere al ambiente en el cual se desenvuelve la empresa considerándose: la demografía, condiciones económicas, fuerzas sociales y culturales, fuerzas políticas y jurídicas, tecnología y ambiente natural.

Matriz de atractivo del mercado/fuerza de la compañía.- es una herramienta útil para la asignación de recursos a cada producto ofrecido por la empresa con base en el atractivo de un mercado y cuán bien esta posicionada la empresa para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado.

Matriz de portafolio.- consiste en evaluar o determinar la participación que en el mercado registre el producto de una empresa, si es alta o baja, correlacionada con el nivel de crecimiento de la demanda o del negocio en que se encuentra ese mismo producto de la empresa, que también puede ser un crecimiento alto o bajo.

Matriz del ciclo de vida del producto.- consiste en identificar en que etapa de aceptación se encuentra el producto; empezando con su desarrollo y pasando por introducción, crecimiento, madurez hasta finalizar con su declive.

Mercadotecnia.- es el área funcional de la empresa que se encarga de planear y ejecutar la concepción, determinación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios a fin de crear intercambios que satisfagan las metas individuales y las de la empresa.

Metas.- se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico.

Microentorno.- se refiere al ambiente en el cual se desenvuelve la empresa considerándose: competidores, proveedores, intermediarios de marketing, clientes y públicos.

Microindustria.- son las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.

Misión.- es el enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la compañía, el (los) propósito(s) o la(s) función(es) que desea satisfacer, su base principal son los consumidores y los métodos fundamentales a través de los cuales pretende cumplir ese propósito.

Objetivos.- son los resultados que gerentes y otros participantes han elegido y que están comprometidos a lograr en función de la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de la empresa; son más explícitos pues se determina qué se desea lograr, cuándo, cómo, quién, etc.

Organización.- consiste en crear una estructura, la cual determine las jerarquías necesarias y agrupación de actividades, con el fin de simplificar las mismas y sus funciones dentro del grupo social.

Plan de acción de finanzas.- este plan se refiere a la manera de balancear y asignar los recursos financieros de la empresa. La habilidad para tomar decisiones adecuadas que mantengan el equilibrio de la empresa: mejorará notablemente con las estrategias financieras efectivas.

Plan de acción de mercadotecnia.- este plan es el encargado de formar un enlace entre el valor que el negocio produce y sus clientes, este plan de acción comienza con una revisión de la posición interna y externa de la empresa y después, con los recursos disponibles: tiempo, capital, personal, habilidades, contactos, distribuidores, clientes, reputación, equipo, suministros, productos y servicios.

Plan de acción de personal.- consiste en el inventario de recursos humanos, descripciones de puestos, sueldos, salarios, prestaciones, incentivos y capacitación.

Plan de acción de producción.- este plan de acción es el que impulsa la creación de bienes o servicios que se venden. En toda empresa se debe poner un énfasis en la calidad de los procesos de producción tanto en la calidad total como el impulso hacia procesos mejorados.

Planeación estratégica.- es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Planeación.- consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Planes de contingencia.- consiste en desarrollar estrategias alternativas que se llevaran a cabo cuando se presenten resultados inesperados.

Políticas.- consiste en fijar la pauta para la toma de decisiones en una empresa, con lo que se logrará cumplir los objetivos de la misma.

Producción.- es el área funcional de la empresa que se encarga de la creación y procesamiento de bienes, mercancías y servicios, para su venta futura.

Recursos Humanos.- es el área funcional de la empresa que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización.

Segmento de mercado.- es un subgrupo de personas u organizaciones que comparten una o más características que los hace tener necesidades similares en cuanto a productos y/o servicios.

Servicios.- es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente.

Visión.- expresa las aspiraciones y el propósito fundamental de una organización; perdura durante generaciones; se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización



BIBLIOGRAFÍA

D. Goodstein Leonard, M. Nolan Timothy, Pfeiffer J. William (1998) "Planeación estratégica aplicada" 1ª edición Editorial Mc Graw Hill, Colombia

Ferrell O.C., Hartline Michael D., Lucas George H.(2002). "Estrategia de Marketing" . 2a. Edición. Editorial Thomson

G. Hellebust Karsten, C. Krallinger Joseph (1991) "Planeación estratégica práctica" CECSA, México

Godstein, Nolan y Pfeiffer (1997) "Planeación Estratégica Aplicada", Mc Graw Hill, Colombia

Hellriegel Don, E. Jackson W. Slocum Susan, John, Jr. (2002) "Administración Un enfoque basado en competencias" , Thomson Learning, México

Illera Carlos Rodrigo y Gancedo Prieto Antonio (2000) "Aspectos estratégicos de la dirección de producción" Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, España

J. Stanton W., J. Etzel M., J. Walter B., Fundamentos de Marketing. 13º Edición Ed. Mc. Graw Hill., México 2004

Kotler Philip, Armstrong Gary, Fundamentos de Marketing, 8º Edición Ed. Prentice Hall, México 2007

L. Dumrauf Guillermo (2006) "Finanzas corporativas" Alfaomega, México

L. Morrissey George (1996) "Planeación a largo plazo" Prentice Hall, México

Lamb, Hair, McDaniel (1998) "Marketing", Thomson editores, México

Lambin Jean-Jacques Marketing Estratégico. Madrid, Tercera edición Mc Graw Hill, México1995.

López Rosales Laura Elena (2001) "Planeación estratégica de mercadotecnia para optimizar los servicios del salón Fiesta Jardin", Tesis, Aguascalientes, México

Mintzberg H., Quinn J.B., Voyer J. (1997) "El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos", Prentice Hall, México

Ogliastri Enrique (1992) "Manual de planeación estratégica, teoría aplicaciones y casos" 7ª edición Tercer mundo editores, ediciones uniandes, Colombia

Orduña Chávez Elizabeth (2002) "Diseño de un plan estratégico de marketing para una empresa de servicios editoriales", Tesis, Aguascalientes, México

Paquin Jean-Paul, Koplyay Tamas, (2007) "Force Field Analysis and Strategic Management: A Dynamic Approach", Engineering Management Journal, Canada

Pariante Fragoso José Luis (2006) "La formación de administradores en el nuevo entorno internacional"

R. Hampton David (1993) "Administración", Mc Graw Hill, México

Ramírez Padilla David Noel (1997) "Empresas competitivas", Mc Graw Hill, México

Rodríguez Valencia Joaquín (2005) "Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa" 5ª edición Editorial Thomson, México

Salazar Leytte Jorge (1999) "Cómo iniciar una pequeña empresa, su viabilidad de mercado", CECSA, México

S. Certo y J.P. Peter (1997) "Dirección Estratégica", Mc Graw Hill, México

Stanton , Etzel (2004) "Fundamentos de marketing", Mc.Graw Hill, México

Steiner A. George (1998) "Planeación estratégica Lo que todo director debe saber", CECSA, México

Stoner J, (1992) "Administración", Prentice Hall, México

W. Hoffer Charles, Schendel Dan (1985) "Planeación estratégica: conceptos analíticos" Editorial Norma, Colombia

In4mex, base de datos de la Universidad Autónoma de Aguascalientes

Enciclopedia de los Municipios de México, Estado de Aguascalientes, © 2005. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, Gobierno del Estado de Aguascalientes.

<http://www.inegi.gob.mx>

<http://www.economia.gob.mx>

<http://www.cnnexpansion.com>

<http://www.sre.gob.mx>

<http://www.shcp.gob.mx>