



BUAP | Facultad de
Administración

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS

**“PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA CREACIÓN
DE UNA EMPRESA ON LINE DE VENTA DE
VERDURAS EN LA CIUDAD DE TLAXCALA”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y
MEDIANAS EMPRESAS**

PRESENTA:
GABRIELA CALZADA CRUZ

DIRECTOR DE TESIS:
DR. ALFREDO PÉREZ PAREDES

PUEBLA, PUE

NOVIEMBRE, 2015

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I. ESTRUCTURA METODOLÓGICA.....	11
1.1 Objeto de estudio	11
1.2 Pregunta inicial.....	11
1.3 Planteamiento de Problema	11
1.4 Justificación.....	12
1.5 Delimitaciones.....	13
1.6 Objetivo general	13
1.7 Objetivos específicos	14
1.8 Hipótesis	14
1.9 Metodología	14
1.9.1 Alcances y límites de la investigación.....	14
1.9.2 Métodos y técnicas	15
1.10 Marco teórico	16
1.10.1 Propuesta Metodológica.....	18
CAPÍTULO II. HISTORIA DE LAS MIPYMES EN MÉXICO Y SU SITUACIÓN ACTUAL	20
2.1 Definición de empresa.....	20
2.2 Clasificación de las empresas.....	22
2.2.1 De acuerdo a su actividad o giro	22
2.2.2 De acuerdo al origen del capital	23
2.2.3 De acuerdo a la magnitud de la empresa	23
2.2.4 De acuerdo al criterio económico	24
2.2.5 De acuerdo a su constitución legal	24
2.3 La historia y evolución de las empresas.....	25

2.3.1	Antecedentes históricos en Latinoamérica y México	26
2.3.2	Las MIPYMES en la historia y en el México actual.....	30
2.4	La importancia de las MIPYMES en México	31
2.4.1	Características de las MIPYMES.....	33
2.4.2	Clasificación de las MIPYMES.....	33
2.4.3	Fortalezas y Debilidades de las PYMES	34
2.2.4	Los obstáculos de las MIPyMES en México.....	35
2.2.5	La globalización y su impacto en las MIPyMES.....	37
2.5	Herramienta de búsqueda de datos estadísticos	39
2.5.1	Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). 42	
2.5.2	Búsqueda de datos en el DENUE.....	43
2.5.3	Búsqueda de datos con el BIE.....	44
2.5.4	Búsqueda de datos con Censos Económicos. Sistema Automatizado de Información Censal	44
2.6	Datos estadísticos de las empresas en México	46
CAPÍTULO III. PROYECTO DE INVERSIÓN COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS		53
3.1	Definición de Proyecto de inversión	53
3.2	Ciclo de vida de un proyecto de inversión.....	55
3.2.1	La fase de preinversión	56
3.2.2	Etapas de inversión.....	56
3.2.3	Etapas de operación.....	57
3.3	Estructura de un Proyecto de inversión.....	58
3.3.1	Evaluación de proyectos por Gabriel Baca Urbina	58
3.3.1.1	Introducción y marco de desarrollo	59
3.3.1.2	Estudio de mercado	60

3.3.1.3	Estudio técnico.....	63
3.3.1.4	Estudio económico.....	65
3.3.1.5	Evaluación económica.....	66
3.3.1.6	Análisis y administración del riesgo.....	67
3.3.2	Plan de negocios de Rafael Alcaraz Rodríguez.....	68
3.3.2.1	Estudio de mercado.....	68
3.3.2.2	Estudio técnico.....	71
3.3.2.3	Estudio de organización.....	74
3.3.2.4	Estudio económico.....	76
3.3.3	Plan de negocios de Edmundo Pimentel.....	78
3.3.3.1	Estudio de mercado.....	78
3.3.3.2	Estudio técnico.....	79
3.3.3.3	Estudio de organización.....	80
3.3.3.4	Estudio económico.....	81
3.3.4	Plan de negocios de Greg Balanko-Dickson.....	83
3.3.4.1	Análisis de la industria.....	84
3.3.4.2	Análisis de mercado.....	85
3.3.4.3	Productos y servicios.....	86
3.3.4.4	Descripción de negocio.....	87
3.3.4.5	Estrategia de marketing.....	88
3.3.4.6	Operaciones y administración.....	89
3.3.4.7	Plan financiero Pro-forma.....	91
3.4	Método de proyecto de inversión.....	95
Capítulo IV. PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA VENDEDORA DE VERDURAS EN TLAXCALA.....		100
4.1	Naturaleza del proyecto.....	100

4.1.1	Justificación de la empresa	100
4.1.2	Descripción de la empresa	100
4.1.3	Análisis de la industria.....	102
4.1.4	Productos y servicios de la empresa.....	102
4.1.5	Calificaciones para entrar al mercado	102
4.2	El mercado	102
4.2.1	Objetivos del marketing	103
4.2.2	Investigación del mercado	103
4.2.2.1	Tamaño del mercado	103
4.2.2.2	Participación de la competencia en el mercado	104
4.2.3	Estudio del mercado	105
4.2.3.1	Instrumento	105
4.2.3.2	Procedimiento	106
4.2.3.3	Interpretación y análisis de resultados	107
4.2.3.4	Resultados de la investigación.....	119
4.2.3.5	Discusión y diseño de estrategias.....	119
4.2.3.6	Conclusiones del estudio realizado.....	120
4.2.4	Distribución y puntos de venta.....	120
4.2.5	Promoción del producto o servicio.....	121
4.2.5.1	Marca, publicidad y promoción de ventas	121
4.2.6	Fijación y políticas de precio.....	122
4.2.7	Plan de introducción al mercado.....	122
4.2.8	Riesgos y oportunidades del mercado.....	123
4.3	Producción	124
4.3.1	Especificaciones del servicio	124
4.3.2	Descripción del proceso de prestación del servicio	124

4.3.3	Diagrama de flujo del proceso del proyecto de inversión	126
4.3.4	Características de la tecnología.....	127
4.3.5	Equipo e instalaciones.....	127
4.3.5.1	Materia prima e Identificación de proveedores y cotizaciones ..	128
4.3.6	Capacidad instalada	128
4.3.7	Manejo de inventarios.....	128
4.3.8	Ubicación de la empresa	128
4.3.9	Diseño y distribución de planta y oficinas	129
4.3.10	Mano de obra requerida	130
4.3.11	Programa de producción	130
4.4	Organización	131
4.4.1	Estructura organizacional	131
4.4.1.1	Reclutamiento, selección y contratación.	131
4.4.2	Administración de sueldos y salarios.....	132
4.4.3	Marco legal de la organización	133
4.5	Finanzas.....	134
4.5.1	Inversión inicial	134
4.5.2	Balance general histórico	135
4.5.3	Estructura de capital	136
4.5.4	Cuadro de ingresos	136
4.5.5	Cuadro de costos y gastos generales.....	137
4.5.6	Tablas de depreciación.....	137
4.5.7	Tabla de amortización	139
4.5.8	Estado de resultados	140
4.5.9	Cuadro de costos y gastos totales.....	141
4.5.10	Flujo de efectivo	142

4.5.11	Balance general	144
4.5.12	Punto de equilibrio.....	145
CONCLUSIONES.....		147
BIBLIOGRAFÍA		150
ANEXOS		160
ANEXO A.	EN-01	161

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Actualmente en México y el mundo se enfrenta a diversos cambios y retos tanto económicos como sociales, como ejemplo podemos mencionar la reciente crisis global provocada por la desaceleración de la economía China, la cual provocó temor ya que podría provocar la caída de los mercados mundiales y aunque estos lleguen a mostrar señas de estabilización la onda expansiva podría ser duradera, por lo que hay que adaptarse a los cambios que esta llegue a provocar (Bradsher, 2015).

Sin embargo a pesar de la situación es importante seguir generando riqueza generando empleos e invirtiendo en el país, México es un país de gente joven lleno de aspiraciones por lo que emprender por falta de vacantes en trabajos, por necesidad económica o por alguna otra razón de otra índole, por ello ha formado parte de una de las decisiones primordiales entre los jóvenes.

Al crearse una empresa la mayoría empiezan como pequeñas empresas normalmente por una persona o un grupo de personas que decidieron poner en marcha una idea de negocio, sin embargo la mayoría se empiezan a administrar de forma empírica y que algunas llegan a cerrar o algunas llegan a sobrevivir.

El presente trabajo de investigación muestra el desarrollo y estructuración de un proyecto de inversión que ayuda a determinar la viabilidad de invertir o no en el emprendimiento de una idea de negocio bajo los estatutos que marca la legislación mexicana.

En el primer capítulo se describe el marco metodológico de la investigación. Siguiendo con el segundo capítulo en el cual se define qué es una empresa, sus características, se desarrolla la historia y evolución de la empresa, así como las microempresas en México y la estadística de los diferentes secciones. En el tercer capítulo se desarrollan diferentes metodologías propuestas por diversos autores para realizar un proyecto de inversión así como un plan de negocios y así determinar la herramienta a utilizar para la creación de una empresa.

Finalmente en el cuarto capítulo se desarrolla el proyecto de inversión utilizando la herramienta determinada en el capítulo anterior en el cual se identifica el mercado meta del producto así como características específicas del mercado. Se hace un análisis de la oferta y la demanda que existe dentro de la ciudad de Tlaxcala, así como un estudio organizacional para determinar desde el personal a contratar, los sueldos y salarios a ofertar y la estructuración que tendrá la empresa. Finalmente se llevó a cabo un estudio financiero el cual es base para determinar la viabilidad del proyecto.

CAPÍTULO I.

ESTRUCTURA METODOLÓGICA

CAPÍTULO I. ESTRUCTURA METODOLÓGICA

En este primer capítulo se aborda el objeto de estudio así como el planteamiento del problema, así como las delimitaciones que se tomarán en cuenta para la investigación a llevar a cabo y la metodología a utilizar para comprobar una hipótesis la cual también se clarificará en esta sección.

1.1 Objeto de estudio

Proyecto de inversión para la creación de una empresa vendedora de verduras en Tlaxcala

1.2 Pregunta inicial

La creación de una abastecedora de verduras en internet mediante un plan de proyecto de inversión ¿Es la herramienta que determinará la oportunidad para calcular el riesgo de la inversión y la rentabilidad de la compañía a crear?

1.3 Planteamiento de Problema

Acorde a datos del 2013 de la Banca Empresarial Banamex, las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES) generan en México 72 por ciento del empleo y participan con 52 por ciento del Producto Interno Bruto lo cual demuestra que estas forman parte importante del motor económico de nuestro país (Vargas, 2013).

Por otra parte, la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) en el 2012 indicó que el 80 por ciento de las PyMES cierran por una mala administración antes de los dos años de vida (Arredondo, 2012), ya que en la actualidad los empresarios mexicanos manejan sus empresas de manera empírica, lo cual aumenta el riesgo de fracaso, por lo que es importante desarrollar una adecuada planeación para minimizar el peligro de fracaso y llevar a cabo la idea de negocio.

Hoy en día el internet forma parte esencial de nuestra vida diaria, sobre todo como medio de comunicación; a través de los años este se ha ido desarrollando rápidamente y su uso cada vez es más indispensable. Como resultado de este desarrollo surge un nuevo concepto denominado *venta de verduras por internet*, el cual consiste en administrar la logística, así como las ventas por medio de una página web a empresas.

Por medio de herramientas de planeación brindadas por la teoría administrativa, en donde el empresario las puede emplear como recurso para la toma de decisiones, para la inversión y el correcto funcionamiento de la empresa.

Con esta tesis se pretende crear una microempresa surtidora de alimentos para restaurantes y hoteles por medio de internet con puntos de venta en la ciudad de Tlaxcala de Xicohténcatl a través de un plan de negocios con la finalidad de obtener la mayor garantía de que antes de los dos años de vida de la empresa retorne la inversión y así disminuir el riesgo de capital.

1.4 Justificación

Esta investigación resulta importante porque en ocasiones encontramos diferentes autores que hablan de la elaboración y evaluación de un Proyecto de Inversión que en la mayoría de los casos no considera el contexto bajo el cual se desarrolla la propuesta de creación de una nueva empresa y por ello es necesario diseñar una propuesta que se ajuste a los requerimientos de una empresa vendedora de verduras por internet en la ciudad de Tlaxcala.

Se pretende aportar una nueva metodología para integrar un Proyecto de Inversión acorde a los requerimientos del mercado local y que posteriormente se pueda ir actualizando de acuerdo a las modificaciones de tipo gubernamental y de mercado que se vayan presentando en el entorno de los nuevos empresarios.

Uno de los beneficios que se obtendrán de esta investigación, es que se tendrá una metodología de Proyecto de Inversión que se ajuste a los requerimientos de apertura de una nueva compañía vendedora de verduras por internet en la ciudad de Tlaxcala y podría ser utilizado por otros emprendedores

que decidan iniciar una nueva empresa. En la actualidad los empresarios en potencia se preocupan por atender situaciones diversas y no buscan asesoría o ayuda de expertos que le permitan tomar decisiones de apertura y resguardo de la inversión a pesar de los diferentes problemas que se puedan presentar al poner en marcha la empresa; con el fin de beneficiar al inversionista para proporcionarle seguridad en su inversión en una nueva idea y cambio en la forma de invertir.

1.5 Delimitaciones

El Propósito de la presente investigación es diseñar una metodología que garantice la generación de nuevas ideas de inversión que se conviertan en una oportunidad de la creación de una empresa on line en la ciudad de Tlaxcala, a través de la elaboración de Proyectos de Inversión faciliten la orientación de los emprendedores con una idea de inversión clara que posteriormente pueda ser sujeta de revisión y análisis para conseguir un financiamiento de tipo privado o público.

Sin duda alguno estos Proyectos de Inversión deben incluir todos los aspectos de tipo Mercadológicos, Técnicos, Administrativos, Legales y Financieros, que sea la guía permanente de los emprendedores y es por ello que dependiendo del tipo de empresa que se desee crear, se realizarán diferentes trámites ante las instancias de tipo gubernamental o privadas que se requieren, para conseguir financiamiento o para establecer la nueva empresa.

Lo anterior se logrará revisando los diferentes aspectos para la creación de una nueva empresa considerando los requisitos de tipo gubernamental establecidos para el presente año (2015) considerando las diferentes reformas de tipo fiscal y de otra índole que puedan facilitar u obstaculizar la apertura de nuevas empresas.

1.6 Objetivo general

Diseñar una metodología de Proyecto de Inversión para la creación de nuevas empresas en la ciudad de Tlaxcala que considere todos los aspectos claves que le permita a los emprendedores poner en marcha una idea de inversión factible.

1.7 Objetivos específicos

Identificar diferentes metodologías de Proyectos de Inversión que permita diseñar una nueva acorde a las necesidades de los emprendedores tlaxcaltecas.

Proponer ideas de inversión factibles que puedan utilizar una nueva metodología de Proyectos de Inversión para que los emprendedores puedan iniciar una nueva empresa.

Elaborar Proyectos de Inversión Factibles que posteriormente puedan ser financiados a través de las gestiones del emprendedor.

1.8 Hipótesis

La adecuada estructuración del proyecto de inversión garantizará la factibilidad de la creación de una empresa vendedora de verduras on-line.

¿Por qué es importante diseñar una nueva Metodología para elaborar Proyectos de Investigación para crear nuevas empresas en la ciudad de Tlaxcala?

¿Pueden tener mayor posibilidad de financiamiento los Proyectos de Inversión elaborados con una Metodología que considere aspectos claves acordes a cada idea de inversión?

1.9 Metodología

Esta investigación será cualitativa ya que se describen propiedades, atributos, cualidades y características del objeto de estudio. El método que usará es el deductivo, ya que va de lo general a lo particular; ya que en el caso contrario, es decir, que va de lo particular a lo general, no sería suficiente para explicar.

Por otra parte también se aplicará el tipo de estudio descriptivo empleando una técnica documental; ya que se elaborará un marco teórico conceptual para después abordar el tema de estudio de la creación de una empresa.

1.9.1 Alcances y límites de la investigación

Los alcances que tendrán para la creación de una microempresa abastecedora de verduras por internet serán los siguientes:

- Este proyecto comprende el análisis para apertura y puesta en marcha de la empresa.
- El establecimiento para la producción será en el municipio de Santo Toribio Xicotzinco, Tlax.
- Se considerarán solamente proveedores nacionales.
- Se estudiará el mercado más cercano que sería el de la ciudad de Tlaxcala.
- El análisis contempla como mercado meta a hoteles y restaurantes.
- Acorde al análisis de la competencia, por ser un tema nuevo en el estado, se considerarán las formas actuales de abastecimiento de los hoteles y restaurantes de la ciudad de Tlaxcala.

Las limitaciones contempladas para esta investigación serán:

- El análisis no incluirá un análisis de expansión.
- No contar con la información necesaria, ya que esta tomará un mercado nuevo en nuestro país el cual se encuentra desatendido.
- Esta tesis no incluirá el estudio de otros mercados, solo el de la ciudad Tlaxcala.
- No contar con la cooperación de los administradores de los hoteles y restaurantes para participar en las encuesta a aplicar para la recolección de información.

1.9.2 Métodos y técnicas

Existen dos etapas fundamentales en el proceso de investigación:

En un primer momento las fuentes serán de segunda mano en la cual esta empezará con la revisión literaria acudiendo a la biblioteca, hemeroteca, fuentes cibernética, etc. Esto nos lleva a dividir la investigación en dos etapas:

1. Investigación Documental: se emplearán diversas fuentes de información como:

- a) Fuentes bibliográficas
- b) Fuentes Hemerográficas
- c) Fuentes Electrónicas

2. Investigación de Campo: En esta investigación se hará uso de diferentes Técnicas de campo como de cuestionarios, encuestas, entrevista formal y estructurada.

1.10 Marco teórico

La formulación de Proyectos de Inversión forma parte del Ciclo de Vida de los negocios en donde se deben a travesar por diferentes etapas que permiten gestionar los recursos necesarios para administrar una nueva empresa.

Los Proyectos de Inversión para convertirse en realidad, pasan por diferentes etapas, los cuales siguen un proceso lógico

Para mencionar cuales son las etapas que se recorren desde que se concibe la idea, hasta que se materializa en una acción concreta de financiamiento, empieza a operar y luego se evalúa.

Son tres etapas diferentes las que intervienen en el ciclo y son:

- Pre inversión
- Inversión, ejecución o gestión
- Operación.

La **Pre inversión** corresponden a los estudios que deben realizarse antes de tomar una decisión respecto a canalizar recursos hacia un objetivo en particular.

En ésta etapa se incluyen los procesos de identificación, preparación y evaluación de proyectos: identificación que consiste en visualizar el problema u oportunidad, preparación recabar y presentar información a través de análisis exploratorio de la idea, estudio de mercados, estudio técnico, estudio ambiental, estudio administrativo y legal y estudio financiero y evaluación del Proyecto de Inversión y ha este proceso también es llamado Formulación y Evaluación del Proyecto y es necesario que en la etapa de formulación se incluye la identificación y preparación del proyecto, del proceso anterior.

La **Inversión, Ejecución o Gestión** de la Inversión, es la etapa de movilización de recursos humanos, financieros y físicos con el fin lograr los medios necesarios para el posterior cumplimiento de los objetivos de la empresa. Esta

etapa consta de obtención de recursos financieros, negociación y contratación y montaje del sistema de información, se convierte un documento en papel en una realidad. Va desde la decisión de invertir en el negocio, hasta que está listo para la puesta en marcha, es una etapa también llamada de la “gerencia del proyecto”. En esta etapa, se encarga a una persona de la gerencia de la empresa.

La **Operación** tiene que ver con la actividad permanente y rutinaria con la cual se cumple el objeto social de la empresa. Se ofrecen los bienes y/o servicios para los proyecto debe evaluar para determinar si las expectativas o los planteamientos hechos en la etapa de pre inversión, se están presentando en la operación.

Con el propósito de cerrar el ciclo de un Proyecto de Inversión, es recomendable realizar en las etapas de inversión y operación, un seguimiento periódico de aquellas variables que puedan determinar en una evaluación posterior si efectivamente el plan está alcanzando sus objetivos.

Por otra parte es importante presentar algunas definiciones que permita determinar lo que se pretende alcanzar en el trabajo de investigación actual, por lo que se presentan las siguientes:

Un proyecto de inversión es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye como una fase de proyección y evaluación.

En este documento deben estar impresas las estrategias y los detalles de lo que debe ocurrir en el negocio y cuándo, quién está a cargo y de qué, cómo se medirá el progreso, cómo gastar el dinero y de dónde provendrá, y cuántos ingresos se espera obtener.

Documento de análisis con información ordenada para toma de decisiones sobre llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio viable.

Un proyecto de inversión es un documento que en forma ordenada y sistemática detalla los aspectos operacionales y financieros de una empresa. Al igual que un mapa guía a un viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente dónde queremos ir, dónde nos encontramos y cuánto nos falta para llegar a la meta fijada.

Las anteriores definiciones permiten tener una base para identificar la propuesta más idónea para el presente trabajo de investigación toda vez que se desea una metodología que garantice una presentación más adecuada para crear o iniciar nuevas empresas en la ciudad de Tlaxcala.

Por otra parte se tienen diferentes autores en México que hablan y escriben sobre los Proyectos de Inversión, que pueden ser Rafael Alcaraz, Gabriel Baca Urbina, entre otros, por lo que será importante revisar su bibliografía y consultar algunos programas o fuentes de financiamiento que tienen una metodología ya establecida.

1.10.1 Propuesta Metodológica.

Para el presente trabajo de investigación se realizará una investigación de tipo documental que hace referencia a la elaboración de los Proyectos de Inversión.

CAPÍTULO II.

HISTORIA DE LAS MIPYMES EN MÉXICO Y SU SITUACIÓN ACTUAL

CAPÍTULO II. HISTORIA DE LAS MIPYMES EN MÉXICO Y SU SITUACIÓN ACTUAL

En este Capítulo se pretende destacar conceptos básicos que serán utilizados a lo largo de la tesis, sobre las definiciones referentes a la empresa, temas referentes a la historia de las empresas en México, con el fin de entender el marco general y entender el porqué de la situación actual de las MIPYMES en el país, así como análisis complementarios de estas enfocándolo en el objeto de estudio para la creación de una empresa vendedora de verduras en la ciudad de Tlaxcala.

2.1 Definición de empresa

Es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual (Rodríguez Valencia J. , 2002).

Para Andersen es “una unidad económica de producción y decisión que mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo) persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado (Andersen, 1999).

En el Diccionario de la Real Academia Española, se define a la Empresa como “La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a las actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad” (Münch y García, 2004).

Fernández Arena la define como la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos. (Münch y García, 2004).

A partir de estas definiciones y muchas más podemos concluir que una empresa es una entidad en la que existe un capital y el trabajo para la producción de servicios o actividades para obtener un beneficio.

Existen algunos criterios que de acuerdo a dichas definiciones concuerdan entre sí; estos son:

El medio ambiente: Si se toman en cuenta dos empresas de idéntico tamaño y tipo pero situadas en dos países diferentes no se aplicaría el mismo criterio de magnitud debido a que si uno de los países en donde se encuentra dicha empresa fuera más desarrollado, esta podría considerarse como micro o pequeña empresa, sin embargo, si la otra nación fuera un país subdesarrollado, dicho organismo productivo podría catalogarse como mediana.

El giro: En este aspecto es importante señalar la actividad a la que dicha empresa explote, tiene que ver desde su infraestructura, inversión, procesos, capital humano, complejidad de los puestos, sin ser necesariamente una empresa que maneje grandes cantidades de dinero, más adelante se abordará este tema de acuerdo a su clasificación.

El mercado que domina: Este criterio establece la magnitud de la empresa según la zona o clientes que maneja no importando el tamaño de la planta, capital o personal entre otros factores.

El financiamiento: Tiene que ver con el capital con el que cuenta. Es decir, es muy necesario para que logren llevar a cabo sus estrategias de operación e inversión, ya que dichas estrategias permiten abrir mercado en otros lugares geográficos, aumentar la producción, construir o adquirir nuevas plantas, hacer alguna otra inversión para el beneficio de dicha empresa.

La Producción: Una empresa puede considerarse también pequeña de acuerdo al número de productos que fabrique u ofrezca.

2.2 Clasificación de las empresas

Atendiendo a la diversidad de empresas que existen, se han creado diferentes criterios para su clasificación, entre ellos se encuentran (Münch y García, 2004):

2.2.1 De acuerdo a su actividad o giro

a) Industriales.- Son aquellas cuya principal actividad es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materia prima. Éstas, a su vez pueden clasificarse en:

- Extractivas, las que se dedican a la explotación de recursos naturales.
- Manufactureras, son las empresas que se dedican a la transformación de materias primas en productos terminados o bienes de producción.

b) Comerciales.- Son las intermediarias entre el productor y el consumidor final y pueden clasificarse en :

- Mayoristas, las que efectúan ventas en gran escala a otras empresas o al consumidor final;
- Minoristas o detallistas, las que vende productos en pequeñas cantidades y;
- Comisionistas, se dedican a la venta de productos que tienen a consignación, percibiendo una ganancia por ello.

c) Servicio.- Son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y que pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en.

- De transporte
- Turismo
- Instituciones financieras
- Servicios públicos varios: comunicación, energía, agua.
- Servicios privados varios: asesoría, promoción y ventas, agencias de publicidad.
- Educación
- Salubridad
- Fianzas y seguros

2.2.2 De acuerdo al origen del capital

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter, las empresas pueden dividirse en:

- a) **Públicas:** en las que el capital pertenece al Estado, y su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social.
- b) **Privadas:** cuando el capital es de inversionistas y su finalidad es lucrativa; pueden clasificarse en nacionales, extranjeras y trasnacionales.

2.2.3 De acuerdo a la magnitud de la empresa

Uno de los criterios más utilizados es del tamaño de empresa, que se clasifica en pequeña, mediana y grande; sin embargo existen múltiples criterios, entre los que destacan:

1. **Financiero:** El tamaño de la empresa se determina por el monto de su capital.
2. **Personal ocupado:** Este criterio menciona que una empresa es pequeña cuando tiene menos de 250 empleados, mediana si tiene entre 250 y 1000 trabajadores, y una grande es aquella en que laboran más de 1000 personas.
3. **Producción:** Este criterio se establece de acuerdo al grado de maquinización que existe en proceso de producción, así, una empresa pequeña es la que su producción es artesanal en gran parte, una empresa mediana puede estar mecanizada pero también cuenta con mano de obra, y la empresa grande es la que tiene un alto grado de mecanización o sistematización.
4. **Ventas:** Establece el tamaño de acuerdo al mercado que la empresa abastece y el monto de ventas. Una empresa pequeña vende de manera local, la mediana tiene ventas nacionales y es grande cuando cubre mercados internacionales.
5. **Criterio de Nacional Financiera:** Determina que la empresa pequeña es la de menor importancia en su ramo, la mediana es la que se encuentra en una interpolación entre la pequeña y la grande.

2.2.4 De acuerdo al criterio económico

Según el punto de vista del economista mexicano Diego López Rosado, las empresas pueden ser:

- **Nuevas.**- se dedican a la manufactura o fabricación de artículos que no se producen en el país y que contribuyen de manera significativa al desarrollo de éste.
- **Necesarias.**- Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de forma insuficiente y no satisfacen la demanda nacional.
- **Básicas.**- Son aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades para el desarrollo del país.
- **Semibásicas.**- Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.
- **Secundarias.**- Fabrican artículos no comprendidos en los grupos antes mencionados.

2.2.5 De acuerdo a su constitución legal

Conforme al régimen jurídico en que se constituya la empresa, éstas pueden ser:

- **Sociedad Anónima** es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. ART 87 LGSM (Ley General de Sociedades Mercantiles, 2014)

- **Sociedad de Responsabilidad Limitada** es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente Ley. ART 58 LGSM (Ley General de Sociedades Mercantiles, 2014)

-**Sociedad en Comandita Simple** es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o

varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones. ART 51 LGSM (Ley General de Sociedades Mercantiles, 2014)

-Sociedad en Nombre Colectivo es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales. ART 25 LGSM (Ley General de Sociedades Mercantiles, 2014)

-Sociedad Cooperativa es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción y consumo de bienes y servicios. ART 2 LGSC (Ley General de Sociedades Cooperativas, 2009)

2.3 La historia y evolución de las empresas

La evolución de la empresa a través del tiempo mantiene relación directa con la de sus pueblos, es resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en su camino hacia formas de progreso más adecuadas.

El inicio de lo que hoy en día como empresa se encuentra en los pequeños artesanos que a lo largo de los siglos se habían ocupado de confeccionar desde zapatos a cucharas, espadas o jarrones.

Es en la época del feudalismo cuando los mismos, acumulados en las ciudades, empiezan a organizarse formando así los gremios, organismos reguladores del bien manufacturado. Es en éste punto en el que empieza a cobrar importancia la figura del comerciante, que se dedica a la distribución de los productos que fabrican los artesanos iniciando así una especialización de tareas que permite la reducción de costes de producción y transacción.

Conforme se incrementa el tejido comercial aparece el mercantilismo, que establece que el intercambio de mercaderías y la acumulación de oro y plata genera riqueza. Éste hecho permite la acumulación de capitales que darán paso a

la creación de talleres propios por parte de los comerciantes, y más adelante, juntando todos los talleres en un mismo punto, las fábricas.

Con la creación de las primeras fábricas la organización cobra una mayor importancia, aparecen las primeras sociedades anónimas y el capitalismo, que pondrá fin al feudalismo, ya que se centra en el intercambio de bienes (y no en su producción) y el feudalismo se basaba en el control de un territorio, no en el intercambio con otros territorios.

Con el aumento tecnológico que permite mecanizar los procesos industriales de las fábricas, llegará la Primera Revolución Industrial, que trajo consigo la máquina de vapor, el ferrocarril, la mejora en las comunicaciones, el transporte y el comercio, lo que fomentó la creación de empresas especializadas en financiamiento, transporte de mercaderías o en la comercialización y distribución, se crean los bancos, aparece el proletariado y la burguesía industrial.

2.3.1 Antecedentes históricos en Latinoamérica y México

Con el objeto de consolidar su dominio sobre los territorios conquistados, los colonizadores españoles instalaron el Virreinato de la Nueva España, cuya capital fue la ciudad de México y en las colonias de América del sur fundaron el Virreinato de Perú, cuya capital fue Lima.

La vida económica de América Latina se encontraba totalmente sometida a los intereses de la Corona Española, misma que frenaba el incremento de la industria con los países latinoamericanos con el objeto de mantener el monopolio sobre los productos manufacturados. Fue hasta la década de 1770 que se les permitió a las colonias españolas de América comerciar entre sí y abrir sus puertos al comercio con las metrópolis.

Según Foster (Foster, 1975), los impuestos en las colonias se destinaban casi en su totalidad a la metrópoli, al sostenimiento del clero y al pago de sueldos de empleados y funcionarios de la colonia, las cuales limitaron mucho el desarrollo económico de las colonias, originando precios muy altos en relación con la capacidad adquisitiva de la población y en consecuencia las posibilidades de crear una pequeña empresa.

La emancipación de México del yugo español no se acompañó de una reorganización radical en la estructura económica del país, la economía se desarrollaba con mucha lentitud. La mayoría de los campesinos, los obreros de minas y manufacturas e indígenas padecían como antes las prácticas de peonaje y las casas de raya.

La independencia contribuyó al crecimiento del comercio exterior de México y a su incorporación en la economía mundial. En 1826, El Congreso aprobó un decreto que permitió establecer relaciones comerciales basadas en los principios de reciprocidad. Para 1827 se firmaron algunos acuerdos comerciales con Inglaterra, Francia, Holanda, Dinamarca y Hannover, y en 1832 se ratificaron acuerdos de desarrollo comercial con Estados Unidos.

Durante el Porfiriato, México era un país agrario, la producción se destinaba a la exportación, por ejemplo el henequén, caña, plátano, tabaco, caucho y los cultivos se producían en las plantaciones pertenecientes al capital extranjero. El desarrollo industrial se distinguía por el predominio de la producción minera. La industria metalurgia comenzó a desarrollarse, por lo que aparecieron plantas de fundición de plata, cobre y plomo. Adquirió relevancia la construcción intensiva de vías férreas que para 1911 alcanzó 24 mil kilómetros. El desarrollo económico en esta época se determinó en gran parte por la penetración del capital extranjero en todas las ramas de la economía.

Más tarde entre 1954 y 1956 se consolidó una reforma fiscal que otorgó de carácter más progresivo al impuesto sobre la renta, intentando incrementar la recaudación y promover el desarrollo económico. Según Margáin (Margáin, núm. 6) la política fiscal se orientó hacia el aumento de la recaudación y la manutención de una estructura tributaria incompatible con el desarrollo económico del país, en la que los impuestos indirectos seguían teniendo un peso muy alto en la recaudación.

Durante el periodo conocido como Desarrollo estabilizador, las medidas para controlar la inflación abatieron el aumento de los precios internos, la estabilidad de los precios estimuló el crecimiento y eliminó la incertidumbre provocada por el aumento de los costos. La estabilidad cambiaria peso-dólar se

mantuvo sin cambio lo que redujo las presiones inflacionarias del exterior y facilitó la importación de bienes.

Según Moreno Fernández (Fernández, Núm. 20), a medida que avanzaba la industrialización del país, la demanda de importaciones no disminuía y el ritmo de crecimiento de las exportaciones era insuficiente para aumentar el poder de compra de bienes extranjeros, por lo que el financiamiento del déficit en la balanza comercial provino de mayores niveles de endeudamiento con el exterior.

Para 1971, el presidente Luis Echeverría impulsó una reforma fiscal cuyos rasgos más importantes fueron el aumento de los gravámenes sobre los rendimientos de capital, la recaudación de las deducciones y la eliminación de subsidios y exenciones. A pesar de estos cambios, los ingresos de capital continuaban subrogados y tanto los subsidios como las exenciones favorecieron a ciertas ramas industriales.

A principios de 1982 la moneda mexicana se devaluó, pero los desequilibrios comerciales y fiscales no cedieron, por lo que el primero de septiembre de ese mismo año la moneda se devaluó de nuevo y se decretó el control de cambios, se produjo la crisis de la deuda externa la cual puso fin a un largo proceso de crecimiento de la economía mexicana.

En la segunda mitad de la década de los ochenta los cambios estructurales de la economía mexicana avanzaban en un escenario de programas de ajuste y estabilización. A lo largo de la década aumentó la inversión en el sector exportador, las ventas externas no petroleras crecieron de forma sostenida y disminuyó la participación del sector público en las transacciones comerciales con el exterior.

En 1989 se decretó el deslizamiento diario del peso, que se redujo a 80 centavos al año siguiente y 40 centavos en 1991. A finales de este año se adoptó una banda de inflación con un ajuste diario de dos centavos, mismo que en 1992 se incrementó hasta cuatro centavos, lo cual condujo a la paulatina apreciación del tipo de cambio.

Durante 1994 se registraron eventos de carácter económico y político adversos para la estrategia anti-inflacionaria. Tal y como señala Guillén (Guillén,

Núm. 44), a principios de diciembre de 1994, las reservas internacionales ya habían descendido a 10 mil millones. El 22 de diciembre el Banco de México decretó la flotación del peso, es decir, que la paridad estuvo determinada por la oferta y la demanda de dólares, sin ninguna intervención de las autoridades. Por ello, en unos cuantos días el valor del peso con respecto al dólar disminuyó cerca del 80 por ciento, se produjo una profunda crisis financiera a la que hubo que enfrentar con un programa que terminara con la vulnerabilidad externa y restableciera la confianza en el mercado mexicano.

Durante 1996 se establecieron programas de ayuda a los deudores para evitar que la cartera vencida generara la quiebra de los bancos. Se estableció el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (FOBAPROA), con la intención de garantizar la viabilidad del sistema financiero y evitar un colapso que pusiera en riesgo a la economía en su conjunto.

A partir de 1999 las finanzas públicas se ajustaron para cubrir los montos de los rescates, disminuyendo los fondos destinados a rubros como educación, salud y programas contra la pobreza. Cárdenas (Cárdenas, Num. 46), señala que de esta experiencia debe concluirse que es necesario reforzar los sistemas de supervisión y control del sistema financiero, así como evitar que sea el sector público quien asuma los costos de operación de los bancos privados.

Las empresas, independientemente de la naturaleza de su actividad principal, presentan las características históricas que identifican a todas las culturas del mundo desde tiempos remotos, prácticamente desde que el hombre se vuelve sedentario, hace aproximadamente 10,000 años. Desde entonces, el mundo ha observado, con algunas variantes, los grandes contrastes que aún se observan en la constitución de las economías sociales; antes existían los grandes empresarios (nobles y terratenientes), los pequeños agricultores, productores y artesanos, así como aquellos que se dedicaban a tareas productivas prácticamente de subsistencia, lo mismo que una masa amorfa, a veces difícil de identificar, que se dedicaban a prestar servicios de distinta naturaleza.

En la actualidad, tanto en los países desarrollados como los que se encuentran en proceso de desarrollo o los que simplemente están

subdesarrollados, se encuentra un gran paralelismo histórico en la composición de sus estructuras económico productivas; hoy existen los macro o grandes empresarios, pero también los medianos, pequeños y micro, que se dedican a actividades cada vez más diversificadas en la medida en que la necesidad, la ciencia, la tecnología y la propia sociedad impactan en los grupos sociales regionales, nacionales y mundiales, de distinta manera, transformándolas progresiva y sistemáticamente.

2.3.2 Las MIPYMES en la historia y en el México actual

Independientemente de la naturaleza de su actividad principal, la empresa presenta características similares desde que el hombre se vuelve sedentario hace aproximadamente 10,000 años desde entonces, el mundo ha observado los contrastes que en ella se encuentran a partir de cómo es que se van dando las economías sociales , y basta con recordar como antes existían los grandes empresarios (nobles y terratenientes), los pequeños agricultores , productores y artesanos, así como aquellos que se dedicaban a tareas productivas prácticamente de subsistencia, incluso aquellos que se dedicaban a prestar servicios de distinta naturaleza.

En la actualidad, tanto en países desarrollados como los países en desarrollo, se encuentran muchas semejanzas en la composición de sus estructuras económicas productivas, de ahí que hoy se observa a los grandes empresarios como a los medianos y a los pequeños; en México, la nueva clasificación que se ha dado, y que se les denomina como: *microempresas*, se dedican a actividades cada vez más diversificadas de acuerdo a las necesidades, la ciencia, la tecnología y la propia sociedad lo requieren, donde dicha sociedad terminan por impactar desde zonas regionales hasta traspasar las fronteras.

Sin embargo las micros, pequeñas y medianas empresas, MIPyMES, tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de

generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza.

En los últimos años, el término Micro Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) ha sido usado con más frecuencia, para designar a las entidades económicas que poseen ciertas características y que son de gran importancia para la economía de muchos países. Es por ello que a continuación se describirán su historia, concepto, clasificación, características e importancia en México.

2.4 La importancia de las MIPYMES en México

Las MIPYMES tienen particular importancia para las economías nacionales, no solo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también a la flexibilidad de adaptarse a los cambios tecnológicos y gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza (auken, 1993)

Sin embargo, las MIPYMES tienen algunas dificultades en virtud de su tamaño (Reyes, 1989)

- < Acceso restringido a las fuentes de financiamiento.
- < Bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos.
- < Limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico.
- < Baja penetración en mercados internacionales.
- < Bajos niveles de productividad.
- < Baja capacidad de asociación y administrativa.

De hecho, el acceso al financiamiento ha sido identificado como uno de los más significativos retos para su supervivencia y crecimiento, incluyendo a las más innovadoras. En contraste, las grandes empresas tienen mayor facilidad para obtener financiamiento a través de medios tradicionales debido a que cuentan con mejores planes de negocios, más información financiera confiable y mayores.

El negocio informal juega un papel muy importante ya que en los últimos años ha tenido una gran proliferación y no genera ingresos fiscales, se sustenta en

el contrabando y prácticas ilegales como la producción y la venta de “productos piratas” que solo generan competencia desleal contra las empresas legalmente establecidas, además que la corrupción dentro del sector público no resulta benéfica para este suceso, considerando un reto más para las MIPYMES, dentro de los desafíos a los que se tienen que enfrentar. Un dato importante de señalar de acuerdo a la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (Muñoz Rios, 2015), indica que México cuenta con el 5% de la población económicamente activa (PEA) con un empleo informal dentro de su propio hogar. El país se encuentra entre las economías más informales de América Latina. Las cifras de la OIT indican que México tiene el 58% de la PEA.

De acuerdo con (Cervantes Valdez, 2012), nos presenta algunos puntos importantes en cuanto a la competitividad de las MiPyMes:

1. Capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad.
2. Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
3. Su número de trabajadores empleados en el negocio crece y va de 16 hasta 250 personas.
4. Utiliza más maquinaria y equipo, aunque se sigan basando más en el trabajo que en el capital.
5. Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
6. Está en proceso de crecimiento, la pequeña tienda a ser mediana ésta aspira a ser grande.
7. Obtiene algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
8. Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.

9. Necesitan ir realizando una mayor descentralización y delegación.
10. Posibilidad de realizar economías de escala que permitan ahorros.
11. Sistemas de información con los que cuenta los cuales pueden ser adecuados y eficientes o inadecuados e ineficientes, haciéndose la necesidad de poseer una serie de conocimientos técnico – administrativos.
12. Posibilidad de movilidad y adaptación de procesos productivos, tecnológicos, administrativos, etc.

2.4.1 Características de las MIPYMES

Las MIPYMES poseen ciertos rasgos particulares, que las diferencian de las grandes empresas, entre éstas se encuentran:

- La Administración es independiente (generalmente los gerentes son los dueños de la empresa)
- El capital de la empresa es proporcionado por una persona o por un grupo pequeño de personas.
- El radio de operaciones es local
- El tamaño relativo de la empresa está relacionado con la actividad en la cual se desempeña.
- El crecimiento de la empresa se genera principalmente a través de la reinversión de sus utilidades.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.

2.4.2 Clasificación de las MIPYMES

De acuerdo a la clasificación de las empresas, en la siguiente tabla, se menciona la división de las MIPYMES: (Ver tabla No. 1)

Tabla 1 Clasificación de las PYMES en México

Tamaño	Sector	Rango de número de	Rango de monto de ventas anuales	Tope máximo
--------	--------	--------------------	----------------------------------	-------------

		trabajadores(7) +(8)	(mdp)	combinado
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
	Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
Industria y servicios		Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.1 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100	\$250	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.1 hasta \$250	250

Fuente: (Nacional Financiera, 2015)

2.4.3 Fortalezas y Debilidades de las PYMES

Las PYMES, como todas las empresas, poseen fortalezas y debilidades (FODA), las cuales se mencionan enseguida en la siguiente tabla. (Ver tabla No. 2):

Tabla 2 Cualidades que caracterizan a las PYMES en México

Fortalezas	Debilidades
La preferencia de sus productos en el mercado sobre la competencia.	Desconoce la nueva cultura organizacional es una de las áreas vulnerables de las pymes.
Lazos más cercanos y directos con proveedores y clientes.	Sistemas de administración son deficientes.
Poco lastre de las inversiones.	No tiene estrategias de planificación financiera o fiscal.
Gerencia involucrada en los detalles del negocio	Deficiente identificación y manejo de la insatisfacción laboral.
Estructura plana.	La mayoría adolece de un liderazgo gerencial acorde a los requerimientos de los actuales escenarios.
Pueden supervisar fácilmente la	Tienen poca capacidad para contratar o

productividad de los empleados.	entrenar personal calificado.
Beneficios con la tecnología.	Sus operaciones encuentran obstáculos en las deficiencias de los servicios que la rodean.

Fuente: (Zarrabal, 2011)

2.2.4 Los obstáculos de las MIPyMES en México

En México existen problemas estructurales que dificultan el adecuado desarrollo de las MIPyMES, fenómeno que no es privativo del país, dado que es posible analizarlo en casi todas las naciones del mundo. Entre los problemas más importantes relativos a éstas y que se han encontrado registrados, destacan los siguientes:

- Inadecuada articulación del sistema económico, que favorece, casi prioritariamente, a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones.
- Políticas gubernamentales inadecuadas.
- Falta de financiamiento o carestía del mismo, e inapropiada infraestructura técnico – productiva.
- Carencia de recursos tecnológicos.
- La casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial.
- Competencia desleal del comercio informal.
- Globalización y las prácticas desleales a nivel internacional.
- En general, la carencia de una cultura empresarial.

Sin embargo las MIPyMES en México aun no ocupan el lugar esperado, ni ha obtenido el crecimiento deseado, y uno de los principales motivos es la falta de estrategias de calidad en sus procesos productivos, administrativos y de comercialización. Y esto nos demuestra que se necesita elevar el nivel competitivo de las empresas, mediante la implementación de estrategias de gestión de calidad.

Una estrategia de calidad aplicada de la forma correcta, vigente y confiable, se preocupa por fomentar los valores personales de los integrantes

de su empresa con los valores corporativos, la capacitación constante en todos los niveles y áreas de la empresa harán del personal el capital más estratégico de la empresa.

Acorde a Valencia (Valencia, 2010), los tres principales obstáculos que detienen y terminan con el desarrollo de las MIPyMES son:

“ a) El desequilibrio de ubicación física de las empresas productivas en México;

b) La falta de apoyo crediticio, motivado por la falta de confiabilidad; y

c) La falta de simplificación administrativa, que en un inicio desalienta a los empresarios pequeños y medianos.”

Algunos problemas a los que se enfrentan las MIPYMES hoy en día de acuerdo a algunos puntos de (Rodriguez Valencia J. , 2002) son:

-Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.

-Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.

-Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.

-La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.

-Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.

-Mantienen una gran tensión política ya que los grandes empresarios tratan por todos los medios de eliminar a estas empresas, por lo que la libre competencia se limita o de plano desaparece.

-Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.

- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.
- Mantienen altos costos de operación. No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- No contratan personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios.
- La calidad de la producción no siempre es la mejor, muchas veces es deficiente porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal, pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas.
- Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos o calidad mala, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, y falta de financiamiento adecuado y oportuno.

2.2.5 La globalización y su impacto en las MIPyMES

Las MIPyMES atraviesan por un proceso de cambio trascendental como resultado de la globalización y la apertura económica que han experimentado los países.

Según Barragán (Barragán, 2010), *“la expansión y desarrollo del libre mercado, la eliminación de políticas proteccionistas, los tratados de libre comercio entre países de la región, la liberación de los mercados financieros y la banca, así como la privatización de empresas gubernamentales han hecho que las pymes tengan que adaptarse a todos estos cambios de manera rápida y efectiva para poder sobrevivir”*.

En la actualidad, el mundo está formado por economías entrelazadas; de sistemas de normas y convenios internacionales que regulan las actividades comerciales e incluso las políticas que tienden a uniformar tanto la calidad de las empresas, como sus productos, servicios y procesos productivos, en este contexto, el comercio global de hoy en día opera bajo el aseguramiento de la calidad en las relaciones entre productores, comercializadores y prestadores de servicios, con el interés o intención de hacer más duraderas las relaciones comerciales, siempre y cuando se de cumplimiento tanto a las especificaciones de los tratados comerciales como a los sistemas de normas en ellos inscritos.

Hoy en día la tendencia existente de los países es de agruparse en bloques económicos que promueven y establecen el comercio basado en conveniencia propia, esto exige la creación y utilización de estrategias de calidad.

Esta medida tiene por objeto asegurar un intercambio de calidad que sólo abrirá paso a aquellos productos o servicios que reúnen los requisitos de las normas y convenios establecidos. Por tanto, quien desee participar en el comercio global, tiene que demostrar, a través de la certificación de diferentes aspectos de su empresa (administración, procesos productivos, productos, servicios), que es merecedor de ello.

Dentro de este panorama, los empresarios de MIPyMES de México, no tienen más alternativas que adoptar estrategias propias, tendientes a favorecer su desarrollo, imitando aquellas que les den ventajas comparativas con relación a los grandes y muy grandes emporios comerciales, especialmente alianzas estratégicas entre productores de materias primas, concretamente las relacionadas con la producción, distribución y comercialización colectivas.

México cuenta con varios tratados y acuerdos comerciales, los cuales se deben explotar al máximo, estas son herramientas muy útiles para las PYMES mexicanas para lograr el desarrollo esperado.

Tratado de libre comercio de América del norte (TLCAN)

México – Europa

México – Sudamérica

México – Centroamérica

México – Israel

El Área de Libre Comercio de las América (ALCA)

Organización Mundial del Comercio (OMC)

Plan Puebla Panamá

2.5 Herramienta de búsqueda de datos estadísticos

La obtención de datos estadísticos es importante para partir de un punto de referencia para la investigación y en México la obtención de datos estadísticos y geográficos ha sido determinada por diversos agentes a lo largo de su historia; comenzando por la época prehispánica, donde se utilizaban diversos códigos en los cuales se plasmaba la información y la ubicación geográfica. Con el paso del tiempo se realizaron diversos ejercicios de recopilación de datos, y fue hasta 1753 cuando se realizó el primer censo llamado “Censo de Rivalliggedo” en la ciudad de México (Jiménez Islas & Leon Zaragoza, 2015).

Por otra parte, respecto al paso de los años la necesidad de obtención de información sobre datos estadísticos y del área geográfica de cada región se volvió indispensable, por ello tres años después de la creación de la ONU en 1946 se funda la comisión de estadística de las Naciones Unidas la cual promovió la consolidación de sistemas nacionales u oficiales de información (Unatited Nations, 2015); después de ello y del surgimiento de la Ley de Información Estadística y Geográfica es que el 25 de enero de 1983 por decreto presidencial se creó el Instituto Nacional de estadística, Geografía e Informática (INEGI), con ello se modernizó la manera de captar, procesar y difundir la información acerca del territorio, la población y la economía de México. (INEGI, 2015)

Actualmente el Instituto genera información estadística básica, la cual obtiene por censos, encuestas y registros administrativos, así como estadística derivada, por la que produce indicadores demográficos, sociales, económicos y contabilidad nacional. Dichos censos económicos los realiza la institución (INEGI, 2014).

En el siguiente recuadro se muestra cómo es que la INEGI lleva a cabo cada instrumento de recopilación de información estadística para producir indicadores demográficos, sociales y económicos, además de la contabilidad nacional.

Tabla 3 Generador de Información estadística de acuerdo al INEGI

Instrumento	Definición	información de	Periodicidad	Características
Censos	Operaciones de recolección de todo el universo	Población y vivienda	Cada década, en años terminados en cero.	Dan a conocer la realidad demográfica y social del país
		Económicos	Cada cinco años, salvo en algunos periodos.	Ofrecen información de las diversas unidades económicas
		Agrícola, ganadero y forestal	Cada diez años.	Brinda información de qué, cuándo, dónde y quiénes realizan dichas actividades
Encuestas	Se basa en la recolección de datos de una muestra del universo del estudio	Hogares	Regulares (Programa permanente del Instituto)	Ocupación y Empleo (ENOE) Confianza del Consumidor Ingresos y Gastos de los Hogares Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares
			Especiales (desarrolladas a solicitudes de instancias públicas)	Dinámica Demográfica Sobre las relaciones de los Hogares (ENDIREH) Educación, Capacitación y Empleo (ENECE) Micronegocios (ENAMIN)
			Regulares mensuales	Empresas Constructoras (ENEC) Servicios (EMS) Establecimientos Comerciales (EMEC)
		Establecimientos	Regulares anuales	Empresas Constructoras Industria Manufacturera (EAIM) Comercio (EAC) Transportes (EAT)
			Especiales	Empleo, Salarios, Tecnología y Capacitación en el Sector Manufacturero (ENESTyC) Trabajadores Manufactureros
Registros administrativos	Son datos provenientes de trámites de Instituciones públicas	Vitales	N/A	Nacimientos Defunciones generales y fetales Matrimonios y divorcios
		Sociales	N/A	Cultura, salud, relaciones laborales Intentos de suicidio y suicidios, Estadísticas judiciales en materia penal
		Económicas	N/A	Sacrificio de ganado Industria minerometalúrgica Comercio exterior (IMMEX) Comunicaciones y transportes Vehículos de motor registrados en circulación Accidentes de tránsito Finanzas públicas estatales y municipales

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015.

Para el acceso a la información la institución ofrece diferentes medios como impresos y digitales como su sitio e internet www.inegi.org.mx donde presenta la información en diferentes formatos como para el público en general como especializado.

En su apartado de estadística la INEGI ofrece distintos tipo de búsqueda el cual puede ser por temas, banco de datos, fuente/proyectos o aspectos normativos y metodológicos. El desglose es estas se muestra en el recuadro siguiente:

Tabla 4 Clasificación de datos estadísticos del INEGI

Clasificación	Sub-clasificación
Temas	Ciencia y tecnología Economía Gobierno Medio ambiente Ocupación y empleo Población, hogares y vivienda Seguridad pública y justicia Sociedad
Banco de datos	Atlas educativo Banco de información económica (BIE) Banco de Información INEGI Inventario nacional de viviendas Microdatos Regiones económicas Reloj de ciclos económicos Sistema de consultas de estadísticas ambientales Sistema de Consulta de Información Geoestadística y agropecuaria Sistema estatal y Municipal de Bases de Datos (SIMBAD)
Fuente/proyectos	Censos agropecuarios Censos de gobierno Censos económicos Censos y conteos de población y vivienda Comparaciones Internacionales Encuestas agropecuarias Encuestas en establecimientos Encuestas en hogares Índices de precios Otras encuestas Paridades de Poder de Compra PIB y Encuestas Nacionales de México Registros Administrativos
Aspectos normativos y metodológicos	Principios Fundamentales de las Estadísticas Oficiales Clasificaciones y catálogos Cuestionarios Documentos técnicos y normativos Glosarios Metodologías Programas y proyectos estadísticos Red Nacional de Metadatos

Fuente: Elaboración propia conforme a datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015.

En la sección de tema se pueden consultar gráficas y tabulados donde se presentan los temas principales estructurados de manera jerárquica así como sus diferentes subtemas. En el apartado de base de datos se presenta informacional en línea s nivel nacional, estatal y municipal donde se pueden descargar bases de datos.

Posteriormente en el apartado de Fuente/proyectos hay información generada de los censos nacionales y oficinas de gobierno, las encuestas de hogares y establecimientos, el aprovechamiento de registros administrativos y los índices nacionales de precios. Y finalmente en Aspectos normativos y metodológicos se encuentran clasificaciones y catálogos así como metodologías para profundizar en los métodos estadísticos empleados.

2.5.1 Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)

El INEGI ofrece diferentes herramientas para la obtención de datos estadísticos; sin embargo, con efecto de este proyecto de investigación el cual se basa en la investigación de unidades económicas se hará uso del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

Dicho directorio se basa en proporcionar datos de identificación y ubicación de las empresas de todos los sectores de la actividad económica, la cual incluye un mapa virtual ofreciendo así una mejor ubicación de estas. Con respecto a su marco legal en la Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica en sus artículos 94 y 95 marca que tanto personas físicas con actividades empresariales como morales deben inscribirse en el Directorio así como mantener actualizados sus datos. Por lo que se puede concluir que el DENUE es una herramienta confiable para la obtención de datos estadísticos. (Presidencia de la República de los Estados Unidos Mexicanos, 2008)

2.5.2 Búsqueda de datos en el DENUÉ

La consulta de información estadística en línea del DENUÉ es de carácter gratuito, en donde se puede filtrar la información seleccionando las actividades económicas, el tamaño del establecimiento según el trato de personal ocupado, el área geográfica, a nivel sector, entre otras variables adicionales de búsqueda. Se puede hacer uso del Mapa Digital de México (MDM) para realizar consultas en el área geográfica específica.

El DENUÉ solo ofrece datos generales de las empresas los cuales se muestra en el siguiente recuadro:

Tabla 5 Información de las empresas en DENUÉ

Información general	
Identificación:	Domicilio geográfico:
<ul style="list-style-type: none"> Nombre de la unidad económica Denominación o razón social Código y descripción de clase de actividad Estrato de personal ocupado Tipo de unidad económica 	<ul style="list-style-type: none"> Tipo y nombre de la vialidad Número exterior Edificio, piso o nivel Número interior Tipo y nombre del asentamiento humano Corredor industrial, centro comercial o mercado público Número de local Código postal Ubicación en el marco geoestadístico nacional <ul style="list-style-type: none"> Entidad federativa Municipio Localidad Área Geoestadística Básica Manzana Número de teléfono Correo electrónico Sitio en Internet Coordenadas de ubicación <ul style="list-style-type: none"> Latitud y Longitud Fecha de incorporación al DENUÉ

Fuente: (INEGI, 2015)

Estos datos pueden descargarse gratuitamente así como pueden ser consultados en un Smartphone o en una tableta electrónica.

El DENUÉ hace una clasificación unidades económicas de acuerdo a sectores y subsectores.

2.5.3 Búsqueda de datos con el BIE

EL Banco de Información Económica (BIE) es un almacén de información económica representada en series de tiempo, que ofrece el INEGI, la cual contiene:

“Más de 300 mil series históricas originales, desestacionalizadas y de tendencia, con periodicidad quincenal, mensual, trimestral o anual, provenientes de diferentes encuestas que levanta el Instituto, así como de registros administrativos y del Sistema de Cuentas Nacionales de México”. (INEGI, 2015)

Se llega a complementar con información de otras instituciones nacionales y/o internacionales como lo son el Banco de Mundial, Fondo Monetario Internacional, entre otros. En general las series que ofrece se muestran en totales nacionales, pero para una cuarta parte de la información se ofrece estadística por federación, ciudad o algunos por municipio.

Esta herramienta hace una clasificación de los sectores de acuerdo a su actividad ya sea primaria, secundaria o terciaria.

Para realizar la búsqueda en este almacén es necesario seleccionar las variables correspondientes a lo que se está buscando, las cuales cabe mencionar son similares a las que tiene el DENU; o en todo caso es posible utilizar el buscador que tiene integrado. Por otra parte el usuario tiene la oportunidad de guardar la búsqueda de datos que ha realizado. Existe un tutorial en línea el cual clarifica el uso de las herramientas que contiene el BIE (INEGI, 2015).

2.5.4 Búsqueda de datos con Censos Económicos. Sistema Automatizado de Información Censal

Los censos son parte esencial para la base de la estadística económica de México ya que despliega la estructura y sus características principales de las empresas y negocios, llamadas también como unidades económicas. Esto le permite al INEGI generar indicadores económicos con grandes detalles tanto geográfico, sectorial como temático.

En esta herramienta se puede encontrar información de:

- Establecimientos y unidades económicas, así como del personal ocupado acorde al inicio de sus actividades y su actividad económica.
- El sector privado y paraestatal.
- Personal ocupado por tipo de personal y forma de contratación.
- Personal ocupado por sexo según la actividad económica.
- Las principales entidades federativas según el número de unidades económicas, personal ocupado y producción bruta total.
- Remuneraciones y rentabilidad, tanto por persona por entidad federativa como por sector de actividad.
- Personas ocupadas por actividad económica.
- Unidades económicas y personal ocupado según el tamaño de unidad económica.
- Año de inicio de actividades según tamaño de la unidad económica.
- Personal ocupado y producción bruta total de las unidades económicas según su tamaño.

Para el uso de esta herramienta interactiva en línea, es importante acceder al apartado de Censos económicos y en la parte inferior se encuentra el apartado accesos a la información y posteriormente se deberá seleccionar la opción Sistema Automatizado de Información Censal (SAIC).

Posteriormente se deberán seleccionar los indicadores deseados, si se desea es posible filtrar la información obtenida, así como algunos menús contextuales y así proseguir con la consulta de datos. Existe una barra de herramientas en la cual INEGI ofrece diversas ayudas como una calculadora que puede personalizarse de acuerdo a los datos a calcular con las variables seleccionadas, contiene una opción para guardar la búsqueda realizada para así continuar con la búsqueda más tarde.

De igual manera existen tutoriales en línea, los cuales se encuentran en la sección de ayuda, que consiste en breves videos y muestran a detalle cómo utilizar estas herramientas (Ayuda. Censos Económicos. Sistema Automatizado de Información Censal, 2015).

2.6 Datos estadísticos de las empresas en México

De acuerdo a datos obtenidos del último Censo económico, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el 2014, establecido en el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), el número de establecimientos empresariales en México arroja un número de 4,230,743 establecimientos, los cuales generan 21,576,358 empleos (INEGI, 2014).

El DENUE así como el Censo económico, divide el total de empresas de acuerdo a su actividad económica los cuales se muestran divididos en el recuadro inferior con el número de empresas que existen por cada sector y la cantidad de empleos que generan.

Tabla 6 Empresas y personal por actividad económica en México

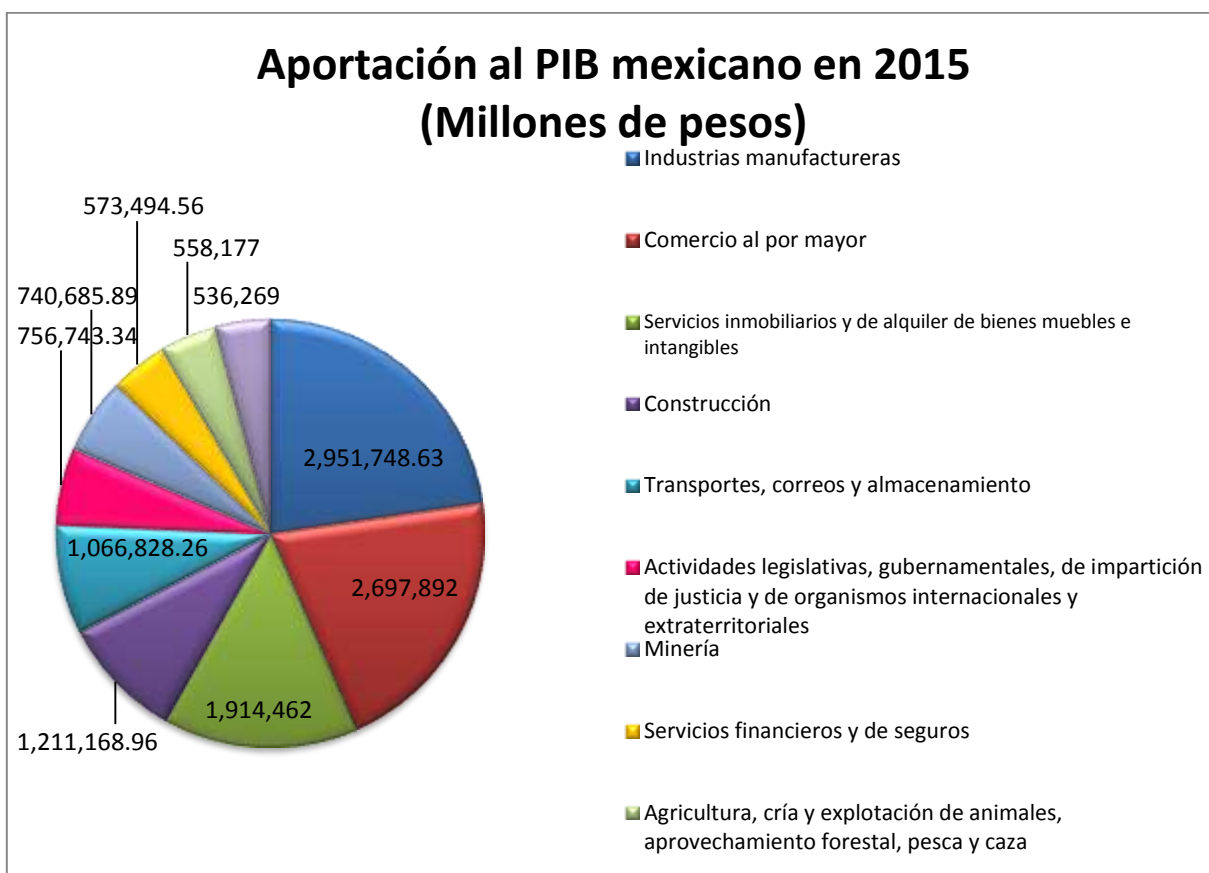
Actividad económica	Total de Unidades económicas en 2014	Personal ocupado 2014	Aportación al PIB en 2015 (Millones de pesos)
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	20,407	188,566	558,177
Minería	3,030	166,548	740,685.89
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	2,721	220,929	284,968.89
Construcción	17,063	569,856	1,211,168.96
Industrias manufactureras	489,530	5,073,432	2,951,748.63
Comercio al por mayor	130,348	1,286,393	2,697,892
Comercio al por menor	1,912,293	5,103,255	Comparte con por Cio.mayor
Transportes, correos y almacenamiento	17,989	772,333	1,066,828.26
Información en medios masivos	9,338	287,617	322,768.08
Servicios financieros y de seguros	23,761	478,776	573,494.56
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	62,815	251,970	1,914,462
Servicios profesionales, científicos y técnicos	89,254	606,396	84,189
Corporativos	357	42,758	359,953
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	91,611	1,714,385	94,002
Servicios educativos	46,882	759,871	536,269
Servicios de salud y de asistencia social	170,937	614,147	400,563.18
Servicios de esparcimiento culturales y	50,392	231,579	71,584.96

deportivos, y otros servicios recreativos			
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	501,448	1,943,437	379,464.39
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	590,567	1,264,110	355,723.71
Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	81,896		756,743.34

Fuente: Elaboración propia con datos del Censo económico 2014 (INEGI, 2014)

Los sectores que mayor presencia tienen en el PIB son en primer lugar las industrias manufactureras, seguido por el comercio al por mayor y por menor, y finalmente la unidad económica de servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles. En la siguiente gráfica se puede observar su representatividad:

Gráfica 1 Aportación de las unidades económicas al PIB de México



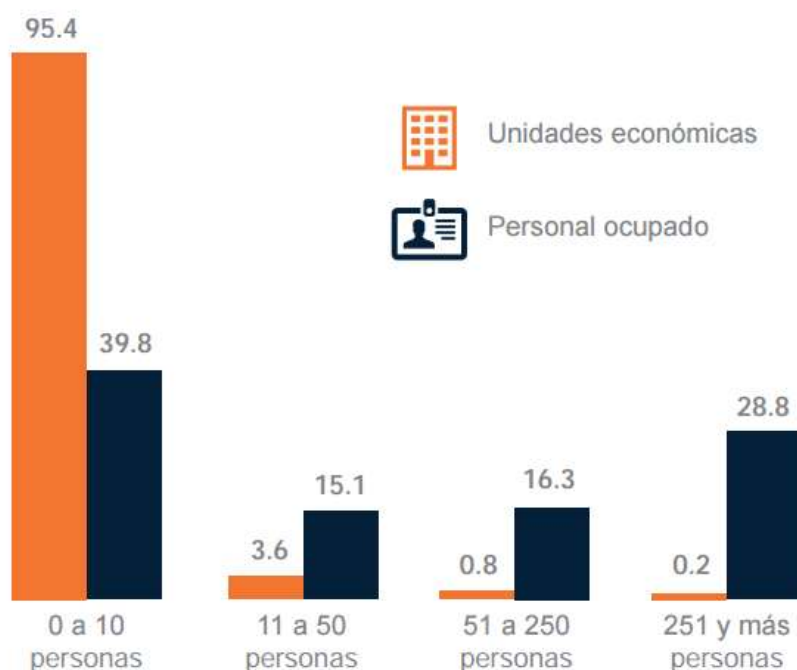
Fuente: Elaboración propia con datos del BIE (INEGI, 2015).

De acuerdo al último censo realizado en el 2014 se obtuvo que el 95.4% de las unidades económicas existentes en el país son micro empresas con un total

de personal de 0-10 personas; 3.6% son pequeñas empresas ocupando de 11 a 50; 0.8% son medianas de 51 a 250 personas ocupadas y finalmente solo el 0.2% son grandes empresas quienes ocupan de 251 a más trabajadores. Podemos observar que las MiPYMES concentran el 70.3% del personal ocupado en nuestro país, mientras que las grandes empresas tienen un porcentaje de participación del 28.8%.

En el siguiente gráfico, se muestra reflejada la cantidad de personal empleado de acuerdo al tamaño de las empresas antes explicadas.

Gráfica 2 Distribución porcentual de las unidades



Fuente: INEGI, Censos Económicos 2014. Resumen de Resultados definitivos, 2014.

Como se puede observar en la tabla 7 llamada Número de unidades económicas por tipo de empresa el sector podemos observar que un gran número de las MiPYMES se dedican al comercio por menor dando un equivalente a 1,911,857, seguido por 590,526 que realizan actividades correspondientes a otros servicios excepto actividades gubernamentales, y siendo Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas la tercera actividad principal de las MiPYMES en México.

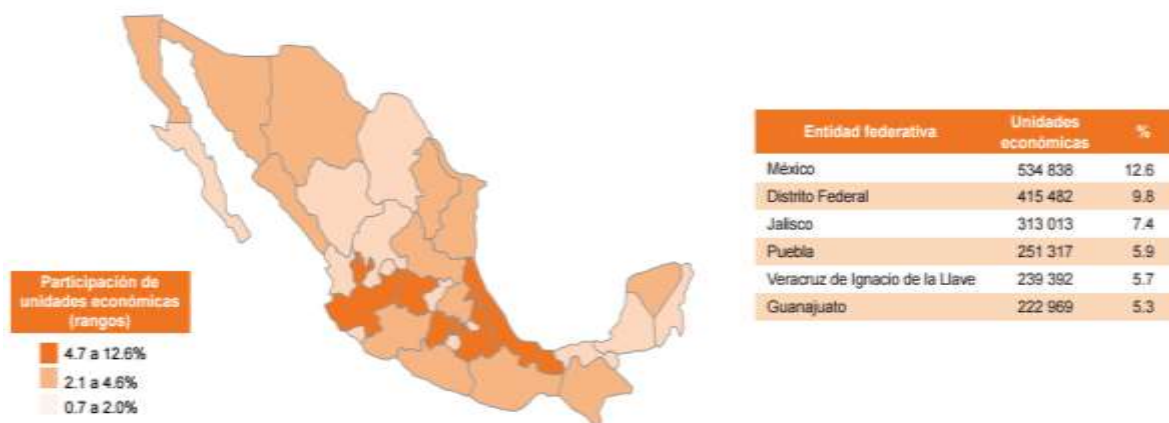
Tabla 7 Número de unidades económicas por tipo de empresa

Actividad económica	Micro Empresas 0 a 10 Personas	Pequeñas empresas 11 a 50 Personas	Medianas empresas 51 a 250 Personas	Total de MiPYME S	Grandes empresas 251 y más Personas
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	16,627	3,039	703	20,369	38
Minería	2,150	579	166	2,895	135
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	1,700	699	234	2,633	23
Construcción	7,803	6,900	2,069	16,772	291
Industrias manufactureras	458,096	20,455	7,431	485,982	3,548
Comercio al por mayor	108,505	17,300	4,138	129,943	405
Comercio al por menor	1,870,382	34,695	6,780	1,911,857	436
Transportes, correos y almacenamiento	9,691	5,792	2,039	17,522	467
Información en medios masivos	6,822	1,797	596	9,215	123
Servicios financieros y de seguros	21,042	2,435	171	23,648	113
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	59,558	2,924	289	62,771	42
Servicios profesionales, científicos y técnicos	81,034	7,526	530	89,090	164
Corporativos	156	110	66	332	25
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	84,233	4,130	2,165	90,528	1,083
Servicios educativos	32,375	12,001	2,227	46,603	279
Servicios de salud y de asistencia social	164,699	5,383	744	170,826	111
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	47,932	1,866	519	50,317	75
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	480,178	18,761	2,199	501,138	310
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	582,920	7,341	265	590,526	40

Fuente: (INEGI, 2014)

En nuestro país las principales entidades federativas de acuerdo al número de unidades económicas son México con 534,838 unidades el cual tiene una presencia del 12.6% en el país; seguido por el Distrito Federal con 415,482 y 9.8%; Jalisco con 313,013 y 7.4; Puebla que tiene 251,317 que participa con 5.9%. En la siguiente ilustración se muestran gráficamente reflejadas las seis entidades federativas con mayor número de unidades económicas así como la participación del resto de los estados en diferentes rangos.

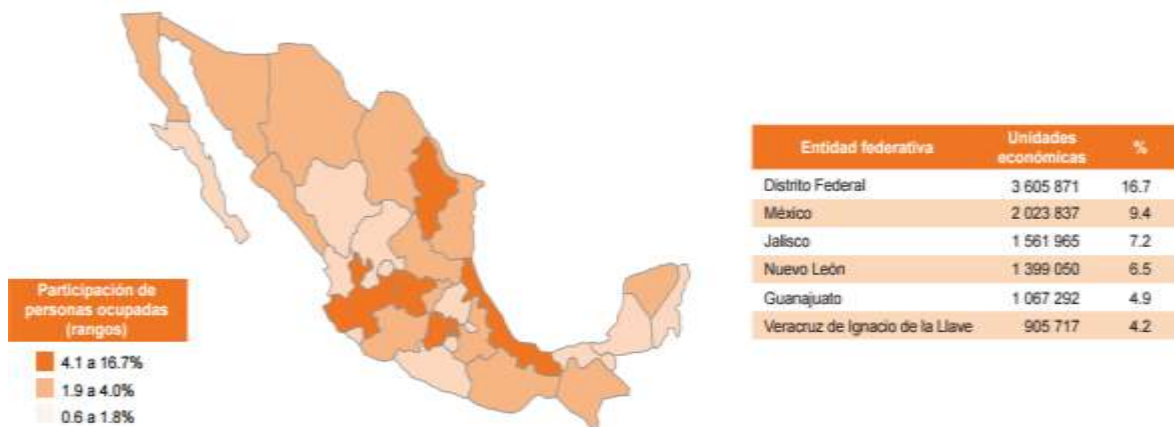
Ilustración 1. Las seis entidades federativas con más unidades económicas



Fuente: (INEGI, 2014).

Por otra parte, del total de personal ocupado se concentra el 16.7% en el Distrito Federal, el 9.4 en el Estado de México, el 6.5% en Nuevo León, el 4.9% en Guanajuato y el 4.2% en Veracruz. En la siguiente imagen se muestran representados dichos porcentajes.

Ilustración 2 Las seis entidades federativas con más personas ocupadas



Fuente: (INEGI, 2014)

Para objeto de estudio de investigación se encuentra centrado en el área de servicios por eso se enfocará la información a este tipo de empresas ubicadas en la ciudad de Tlaxcala.

De acuerdo al censo llevado a cabo en el 2014 en el estado de Tlaxcala existen 58, 245 unidades económicas el cual representa el 1.4% del país, las cuales tienen 179,035 personal ocupado, 6.0% más que en el 2008, su

producción bruta total equivale 73,902,669 mil pesos mexicanos la cual por establecimiento equivale a 1,269 mil pesos y las remuneraciones que brinda son de 5,738,694 mil pesos (INEGI, 2014). En el siguiente recuadro se muestran las principales actividades en el estado de Tlaxcala según sus ingresos:

Tabla 8 Principales actividades económicas en el estado de Tlaxcala según ingresos

Actividad económica	Participación porcentual			Lugar de importancia		
	CE 2004	CE 2009	CE 2014	CE 2004	CE 2009	CE 2014
Partes para vehículos automotores	2.3	4.8	7.2	16	5	1
Productos de hierro y acero	2.8	2.9	7.2	11	11	2
Combustibles y lubricantes al por menor	7.8	5.2	5.0	1	4	3
Resinas y fibras químicas	2.9	5.2	4.7	9	3	4
Productos de carbón y papel	2.7	6.0	4.3	12	2	5
Tiendas de autoservicio al por menor	2.1	2.9	4.3	19	12	6
Abarrotes y alimentos al por menor	4.4	3.8	3.9	6	8	7
Industria del hierro y acero	ND	4.0	3.7	ND	7	8
Productos a base de arcillas y refractarios	7.6	7.3	3.5	2	1	9
Productos de plástico	2.6	2.6	3.2	14	13	10

ND: no disponible.

Fuente: (INEGI, 2014).

En este estado, Apizaco ocupa el primer lugar en cantidad de unidades federativas con una cantidad de 6,343; sin embargo Tlaxcala ocupa el Segundo lugar con 5,705 unidades, seguido por Chiautempan con un total de 5,224 unidades. La ciudad de Tlaxcala cuenta con 21,799 personas ocupadas en las diferentes unidades económicas por lo que ocupa in total 11,260 personas empleadas.

Por lo que podemos concluir que actualmente el estado de Tlaxcala tiene grandes oportunidades para poder emprender negocios con respecto al sector alimenticio ya que es un mercado el cual no se ha explotado.

CAPÍTULO III.

PROYECTO DE INVERSIÓN COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS

CAPÍTULO III. PROYECTO DE INVERSIÓN COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA CREACIÓN DE EMPRESAS

En el presente capítulo se detallarán los conceptos básicos así como los componentes de proyectos de inversión y de un plan de negocios, analizando las teorías de varios autores para así poder llevar a cabo un proyecto de inversión que ayude a determinar y analizar la factibilidad de crear una empresa surtidora de verduras por internet establecida en Sto. Toribio Xicohtzinco con el fin de surtir a hoteles y restaurantes en la ciudad de Tlaxcala de Xicoténcatl.

Sérvulo Anzola Rojas nos dice que aunque no es muy común la aplicación de la planeación estratégica en la MiPyME es muy importante llevarla a cabo por medio de alguna herramienta, ya que da aportes significativos, puesto que incrementa la sensibilidad de ésta hacia el medio ambiente que la rodea, le da la capacidad de evaluar las oportunidades que se le presenten a largo plazo para facilitar la asignación de recursos, así como de identificar los riesgos, ayuda a la asignación de acciones como también a la efectividad del proceso en todos los niveles de la empresa, a la toma de decisiones a la evaluación del personal de toda la empresa y a sus proyecciones a largo plazo. Esta herramienta son los proyectos de inversión o el plan de negocios, la cual ayudará a presentar la idea de una manera tangible (Anzola Rojas, 2010).

3.1 Definición de Proyecto de inversión

Baca Urbina define un proyecto de inversión como:

“Plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan diversos insumos, producirá un bien o un servicio útil a la sociedad”.
(Baca Urbina, 2013)

Haciendo una valoración de las definiciones propuestas se considera que la categoría de *proyecto de inversión* debe reunir en su concepción una serie de características que se pueden resumir de la siguiente forma:

- Perspectiva de futuro,
- Conjunto de cálculos especializados en cómo será la inversión,

- Conjunto de cálculos especializados de cuánto costará,
- Conjunto de cálculos especializados de cuáles beneficios se obtendrá y a qué plazos,
- Análisis de beneficios contra costo

Tiene como objetivos aprovechar los recursos para mejorar las condiciones de vida de una comunidad, pudiendo ser a corto, mediano o a largo plazo. Comprende desde la intención o pensamiento de ejecutar algo hasta el término o puesta en operación normal.

Responde a una decisión sobre uso de recursos con algún o algunos de los objetivos, de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o la prestación de servicios.

Así mismo y como mencionan Pérez y Torralba ayudará a “el futuro, mostrando así los escenarios más probables con todas sus variables” (Pérez Paredes & Torralba Flores, 2011)

Evaluación de un proyecto de inversión: Tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana n forma eficiente, segura y rentable (baca, 1998)

No todos los proyectos de inversión concluyen en su ejecución contando tres etapas:

- **Análisis Viabilidad:** Estudio preliminar y marco general del proyecto.
- **Estudio Pre factibilidad:** A partir de una idea casi definida de lo que será el proyecto y todas sus características.
- **Estudio de Factibilidad:** Es un proyecto ejecutivo de realización que incluye un análisis a detalle del mismo. (Arceo, 2002)

La evaluación de los proyectos de inversión es un instrumento que crea metodologías que reducen o prevén posibles pérdidas durante el ejercicio, viéndolo desde un enfoque en general, se cuenta con una base científica que sustenta las inversiones que se realicen observando un panorama fidedigno del comportamiento de la inversión junto con los elementos necesarios para una toma de decisiones, dándonos alternativas para poder realizar estrategias financieras para obtener la rentabilidad adecuada en el tiempo adecuado o por otra parte abstenerse de ejecutar el proyecto.

Es muy importante para iniciar el análisis del proyecto de inversión que realizaremos tener el conjunto de datos, cálculos y documentos explicativos que lo integran en forma metodológica que dan los parámetros de cómo ha de ser, como lo vamos a realizar, cuánto va a costar y los beneficios que habrán de obtenerse de la obra, que serán sometidos a un análisis y evaluación para fundamentar la decisión de aceptación o rechazo. Una decisión siempre debe apoyarse en el análisis de múltiples antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que anticipan y afectan al proyecto.

En la actualidad, una inversión inteligente requiere una base que la justifique. Dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado y evaluado que indique la pauta que debe seguirse. De ahí se deriva la necesidad de elaborar los proyectos.

Por otra parte, cabe señalar que el hecho de realizar un análisis exhaustivo no implica necesariamente que la inversión quedara fuera de riesgo. El futuro siempre nos prepara sorpresas y en los cálculos no se incluyen los hechos fortuitos como incendios, desastres naturales, huelgas, etc, ni los factores de tipo económico y político, como las devaluaciones, los golpes de estado, etc.

Sin embargo cabe mencionar que desde el momento en el que surge la idea de negocio es importante tomar en cuenta el proceso que seguirá este desde su comienzo el cual menciona Pérez Paredes que comienza desde la identificación de idea de inversión, seguido de la elaboración de un plan de negocios posteriormente se deberán gestionar los recursos y finalmente se proseguirá con la administración de la empresa ya puesta en marcha (Pérez Paredes & Torralba Flores, 2015).

3.2 Ciclo de vida de un proyecto de inversión

El ciclo de vida del proyecto es puede ser visto según Córdoba como “un proceso de “compra de certidumbre”. Esto significa que el pasaje de una etapa a la siguiente, y en particular de cada sub-etapa de la pre inversión a la que le sigue, está dado no sólo por la bondad del proyecto sino también porque los beneficios

de un estudio más profundo -que permite reducir la incertidumbre- superan a los costos del mismo”. Y comprende las fases de: pre inversión, inversión y operación.

3.2.1 La fase de preinversión

Se inicia en el momento en que nace la posibilidad de invertir en un negocio o empresa, existente o nuevo, el cual aparenta ser atractivo; esta posibilidad debe ser estudiada, para lo cual se simulan a través de los llamados estudios de pre inversión. Dichos estudios conforman el expediente que se somete a consideración de la junta de la Empresa para que se tome la decisión de realizar el proyecto. Si la decisión es positiva el primer paso sería formalizar el proyecto mediante un documento llamado acta, acuerdo o resolución y de inmediato este pasa a la fase de Inversión.

La fase de pre inversión también comprende varias etapas las cuales son:

Etapas 1- Identificación de oportunidades de inversión - estudios de oportunidad o estudios preliminares, también llamados de manera más específica perfiles de proyectos. Independientemente del enfoque que se utiliza para generar las ideas de negocios, el empresario debe estar seguro que la escogencia final es consistente con sus propios intereses personales, objetivos y capacidades.

Etapas 2- Selección y definición preliminares del proyecto - estudios de prefactibilidad. Los factores que se califican son: Mercadeo actual, crecimiento potencial del mercado, costos y riesgos.

Etapas 3- Formulación del proyecto - estudios de factibilidad. Se debe hacer una evaluación preliminar de la idea del proyecto en un estudio de prefactibilidad o anteproyecto preliminar,

Etapas 4- Evaluación final y decisión de invertir.

3.2.2 Etapa de inversión

La fase de Inversión se inicia con el establecimiento de la organización que se encargará de realizar el proyecto, la cual puede desarrollar la ejecución directamente o contratar los servicios de consultoría y construcción; diseñar, adquirir y poner en operación maquinaria, equipos, estructuras y materiales; establecer la organización inicial que manejará el proyecto en su fase operacional.

Para la organización de esta fase, el término proyecto tiene un carácter técnico-financiero. Comprende la ejecución de las siguientes actividades. Establecimiento de la organización encargada de la ejecución del proyecto.

Selección de la tecnología del proyecto. Estudios técnicos desarrollados de estructuras, edificios, obras de ingeniería, maquinaria y equipos. Preparación de licitaciones. Evaluación de propuestas para el suministro de maquinarias y equipos y para la construcción de las obras. Negociación y adjudicación de contratos. Obtención de financiamiento. Adquisición de terrenos. Interventoría y supervisión del suministro de equipos y maquinarias y de la construcción de las obras. Establecimiento de la organización encargada de iniciar el periodo de operación y producción. Arreglos sobre suministros Comercialización previa a la producción. Obtención de autorizaciones y aprobaciones

Generalmente el proyecto ejecutado difiere del inicialmente proyectado; es decir, el proyecto durante el proceso de ejecución sufre modificaciones y adaptaciones, de acuerdo con las condiciones que se van presentando durante su desarrollo, las cuales no es posible conocer y prever en detalle. Las características particulares del proyecto solo se tendrán plenamente definidas cuando finalice la ejecución o fase de inversión del proyecto.

El proyecto es un ente que cambia, en relación con lo proyectado, no solo durante el desarrollo de la fase de inversión, sino también de la operacional.

3.2.3 Etapa de operación

La fase operacional comienza cuando por primera vez sale hacia el mercado el bien o servicio. Generalmente esta fase de operación y producción es la que tiene mayor duración y corresponde al periodo en el que se espera que el proyecto genere los flujos de efectivo neto que permitan recuperar el capital invertido.

Los objetivos primordiales de esta fase son:

Operar en forma eficiente la nueva unidad de producción o de prestación de servicios.

Elaborar y manufacturar bienes, o prestar servicios, siguiendo un plan previamente establecido. Optimizar los recursos humanos y materiales

disponibles, procurando en todo momento la mejor calidad posible. Preparar y capacitar personal para el adecuado manejo de los distintos equipos y maquinaria. Mantener en óptimas condiciones los edificios, las estructuras, las obras de ingeniería civil, los equipos y maquinaria. Distribuir y comercializar el bien o el servicio, de acuerdo con el programa de ventas establecido.

Par efectos de su estudio, se asigna al proyecto una vida útil determinada, la cual puede ser, y por lo general lo es, menor a su periodo real de operación. En el proceso de simulación de la fase de inversión y operacional se asume la liquidación total de los activos del proyecto al final del periodo del análisis establecido.

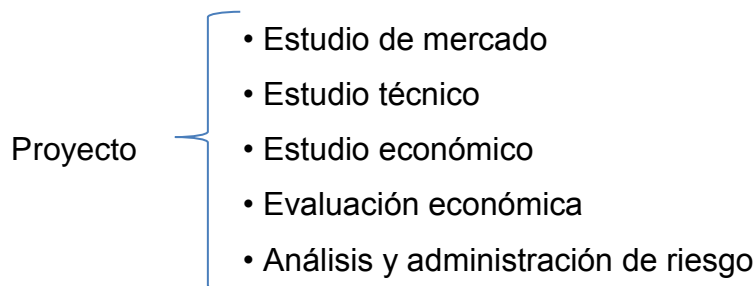
3.3 Estructura de un Proyecto de inversión

Existen diversos autores que proponen diversas maneras de cómo se debe redactar y estructurar un proyecto de inversión, y proporcionan una guía para elaborarlo. Gabriel Baca Urbina es uno de los autores que proponen un método para llevar a cabo la evaluación de proyectos así como Rafael Alcaraz Rodríguez, Edmundo Pimentel y finalmente Greg Balanko-Dickson quien propone la elaboración de un plan de negocios exitoso para llevar a cabo un proyecto de inversión.

3.3.1 Evaluación de proyectos por Gabriel Baca Urbina

Gabriel Baca Urbina, en su propuesta de evaluación de proyectos, muestra una guía para que el emprendedor de un negocio tenga los elementos necesarios para instalar una nueva unidad de negocio, por lo que menciona que es necesario tomar en cuenta la metodología de la evaluación de proyectos.

Diagrama 1 Metodología de Baca Urbina



Fuente: Elaboración propia (Baca Urbina, 2013).

Así mismo, Baca Urbina menciona que existen tres niveles de profundidad en la evaluación de proyectos las cuales son y define de la siguiente manera:

1. **Perfil:** “Estudio inicial que, a partir de una idea basada en el juicio común y en términos monetarios, sólo presenta cálculos globales”. (Baca Urbina, 2013)
2. **Anteproyecto o estudio de prefactibilidad:** “Estudio que profundiza en la investigación de mercado, detalla la tecnología a emplear, determina los costos totales, la rentabilidad económica, y es la base para la toma de decisiones”. (Baca Urbina, 2013)
3. **Proyecto definitivo:** “Estudio final que contiene la información del anteproyecto más de los canales de comercialización para el producto, contratos de venta, actualización de las cotizaciones de la inversión y presenta planos arquitectónicos” (Baca Urbina, 2013)

3.3.1.1 Introducción y marco de desarrollo

En esta primera sección de la evaluación de proyectos Baca Urbina menciona que en esta introducción se debe introducir una breve reseña de la historia del desarrollo, usos del producto y factores relevantes de su consumo; esta sección debe ser breve.

Posteriormente en esta misma sección se debe redactar un marco de desarrollo o antecedentes del estudio, acá se deben especificar los siguientes puntos:

- condiciones económicas y sociales actuales.
- La razón del por qué emprenderlo.
- Personas o entidades beneficiarias.
- Problema que resolverá.
- Razones de por qué es una buena inversión.

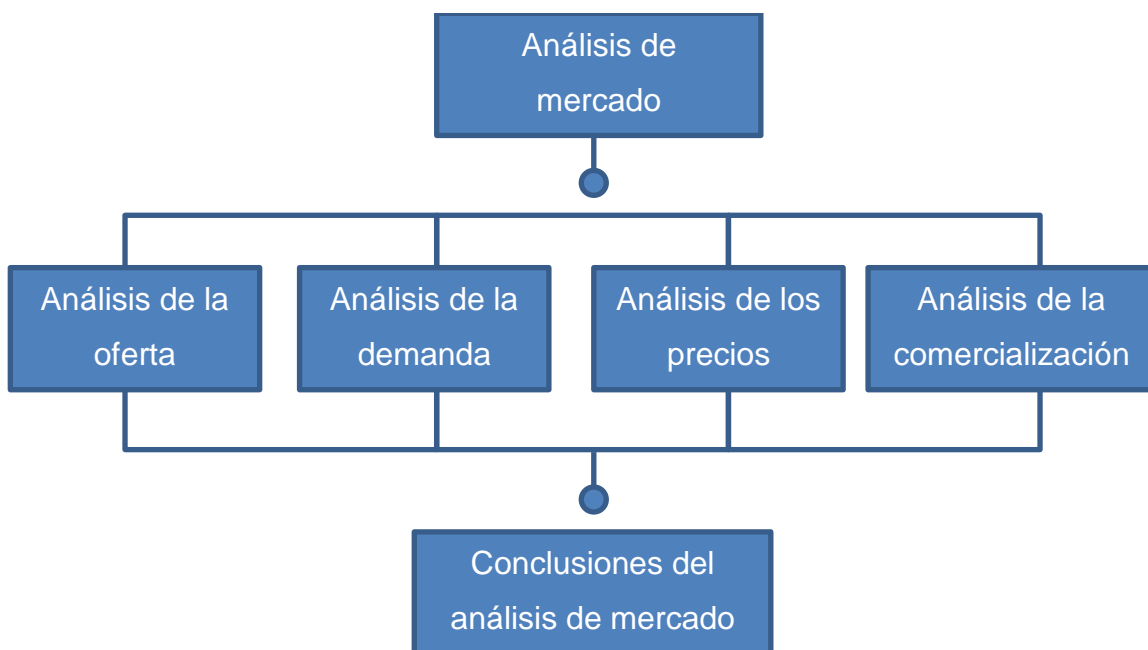
Y finalmente se deberán especificar los objetivos del estudio y del proyecto como la verificación de la existencia de un mercado potencial, la demostración de la existencia de la tecnología necesaria para producirlo y la rentabilidad económica de su puesta en marcha.

Se podrán incluir detalles como limitaciones impuestas, la localización de la planta, productos primarios a introducir, el monto máximo de la inversión entre otros; Esta primera parte como se puede observar es la presentación formal del proyecto, con objetivos y delimitaciones.

3.3.1.2 Estudio de mercado

Baca toma al estudio de mercado como la primera etapa de la investigación, donde se debe determinar y cuantificar tanto la demanda como la oferta, así como analizar los precios y la comercialización como se muestra en el siguiente recuadro.

Diagrama 2 Estructura del análisis de mercado



Fuente: (Baca Urbina, 2013)

Las características que deberá tener esta investigación son:

- Debe ser sistemática la compilación de información.
- El método de recolección de información debe ser objetivo y no tendencioso.
- La información debe ser útil.

- El objeto de investigación debe ser la base para la toma de decisiones.

Para llevar a cabo la investigación de mercados es importante la comparación con un producto similar, para determinar datos sobre la publicidad, ventas, precios, diseño de envases, segmentación y potencialidad del mercado, aunque para un producto nuevo no puede llegar a aplicar este criterio directamente.

El autor propone 6 pasos que deberán seguirse en la investigación los cuales se describen en el siguiente cuadro:

Tabla 9 Método de investigación de mercados para la creación de una empresa

Paso	Descripción
1. Definición del problema	Cuantificación de la demanda insatisfecha que existe y existirá del producto bajo estudio así como su extensión y profundidad.
2. Hipótesis	El supuesto que la investigación deberá confirmar o rechazar.
3. Definir las necesidades de la información	Recopilación de información de fuentes primarias y secundarias y su respectivo análisis.
4. Diseño de la recopilación de información	Diseño de métodos o herramientas para probar la hipótesis de acuerdo al tipo de fuente de investigación.
5. Análisis de los datos recopilados	Clasificación y análisis de la información recopilada.
6. Informe	Informe documentado con diversas herramientas electrónicas.

Fuente: Elaboración propia con datos de (Baca Urbina, 2013).

Respectivamente propone proseguir con la secuencia de investigación siguiente:

- Definición del producto, así como su naturaleza y usos

- Análisis de la demanda
- Métodos de proyección
 - Tendencia secular
 - Medias móviles
 - Mínimos cuadrados
 - Ecuaciones no lineales
 - Métodos de regresión
 - Método de correlación
- Métodos de pronósticos a corto plazo
- Recopilación de fuentes primarias
- Procedimiento de muestreo y determinación del tamaño de la muestra, así como su interpretación y medición.
- Importancia de una adecuada estratificación de encuestas
- Procedimientos no probabilísticos de muestro
- Muestro que influyen en la elección de un método de pronóstico
- Análisis de la oferta
 - Tipos de oferta
 - Análisis de la oferta
 - Planeación y análisis de la oferta
 - Proyección
- Importaciones y exportaciones
- Determinación de la demanda insatisfecha
 - Cálculo de la demanda insatisfecha
- Escenarios económicos
- Análisis de los precios
 - Tipos de precios
 - Proyección del precio del producto
- Comercialización del producto
 - Canales de distribución y su naturaleza
- Estrategias de introducción al mercado

3.3.1.3 Estudio técnico

Baca Urbina define al estudio técnico de la siguiente manera:

“Investigación que consta de determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta. Ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal”. (Baca Urbina, 2013)

El estudio técnico lo divide en cuatro subcategorías y las define como se muestra en el siguiente cuadro:

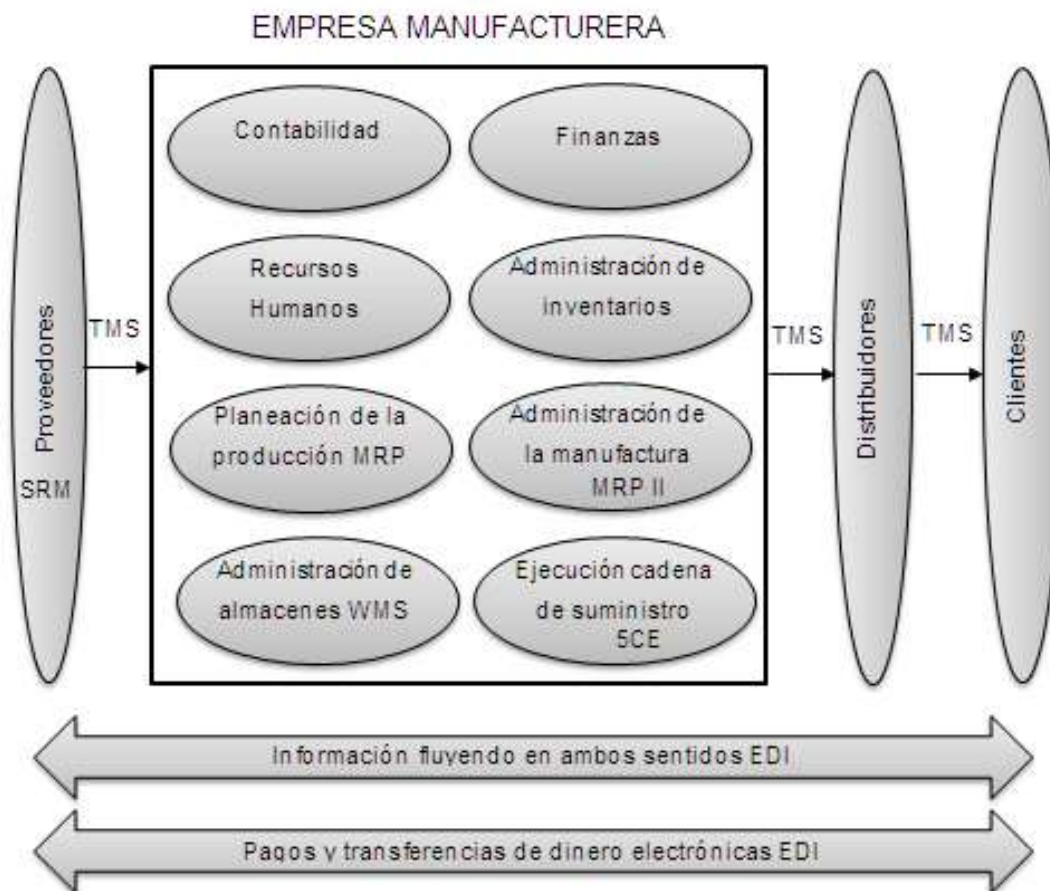
Tabla 10 Partes del estudio técnico de Baca Urbina para proyectos de inversión

Partes del estudio técnico	Descripción
Determinación de un tamaño óptimo de la planta	<ul style="list-style-type: none"> • No existe un método preciso para su determinación. • Puede depender de los turnos a trabajar. • Planeación de diferentes alternativas al no conocer la tecnología a emplear.
Determinación de la localización óptima del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar factores cuantitativos y cualitativos. • Debe ser de carácter integral.
Ingeniería del proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Se toma en cuenta la disponibilidad del capital • Engloba otro tipo de estudios como el de los equipos necesarios, su distribución así como de las áreas que existirán.
Análisis Organizativo administrativo y legal	<ul style="list-style-type: none"> • Es de gran importancia • Implica la selección del personal, la elaboración de un manual de procedimientos y el desglose de funciones. • Selección de leyes relevante para la empresa.

Fuente: Elaboración propia con información de (Baca Urbina, 2013)

El autor para este estudio hace énfasis en la importancia de la cadena de suministros así como el software y la tecnología que se debe analizar para poder administrar y optimizar el funcionamiento de ciertas partes de la cadena como por ejemplo una ERP o MRP, entre otras; y hace el enfoque en la empresa manufacturera. En el siguiente esquema se representa la propuesta que hace Baca para esta sección:

Diagrama 3 La cadena de suministro y la tecnología informática



Fuente: (Baca Urbina, 2013)

Posteriormente Baca propone determinar del tamaño óptimo de la planta así como proseguir con la ingeniería del proyecto en donde se deben establecer los objetivos generales, los procesos de producción y las técnicas de análisis del proceso de producción.

Ya que se determinaron estas variables se deberá continuar con el análisis de los factores que determinarán la adquisición de equipo y maquinaria, y

determinar la distribución de la planta de acuerdo a sus procesos y características específicas de la materia prima; para esto propone el uso de métodos de distribución como el diagrama de recorrido y SLP. Con el fin de proseguir con el cálculo de la mano de obra directa y de las áreas de la planta.

A continuación se debe organizar el recurso humano y diseñar el organigrama general de la empresa así como por proceso así como identificar los procesos clave de la empresa, así como almacenes, la producción, el mantenimiento la calidad y sus respectivos controles, las métricas de control de un SGC y el control de los desechos contaminantes y no contaminantes.

Para finalizar con el estudio técnico se debe analizar el marco legal de la empresa así como son sus factores relevantes en los que se debe incluir el mercado, la localización, el estudio técnico, la administración y organización acorde a personal sindicalizado y no sindicalizado y el aspecto financiero y contable.

3.3.1.4 Estudio económico

El autor define al estudio económico como:

“Ordenamiento y sistematización de la información de carácter monetario y elaboración de los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica” (Baca Urbina, 2013).

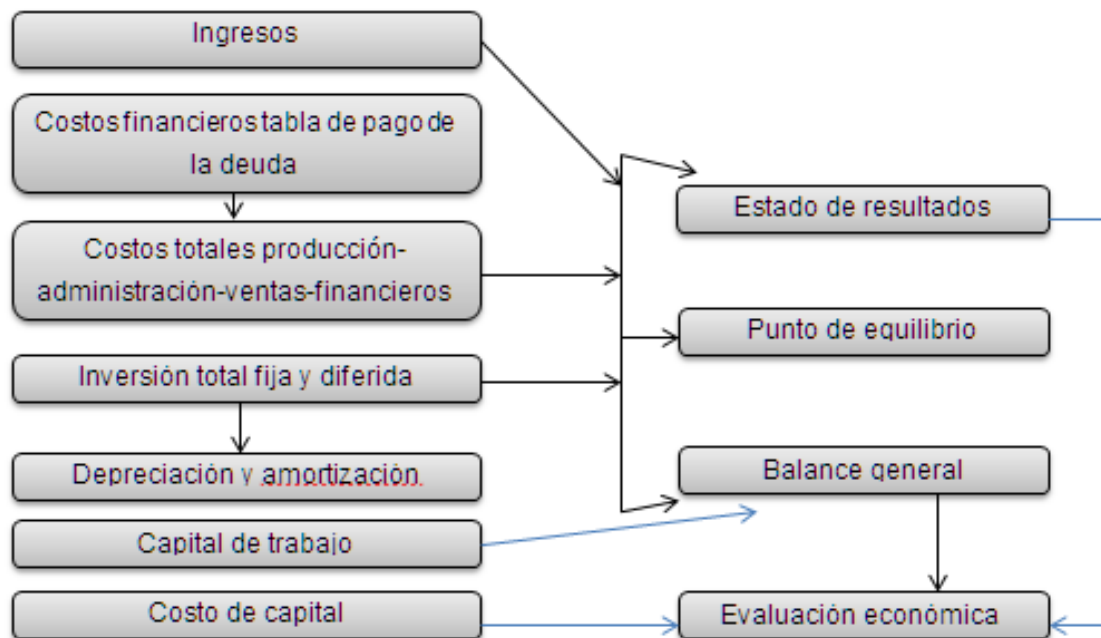
Para la elaboración de este estudio Baca propone comenzar por la determinación de los costos totales, en los cuales se incluyen los costos de inversión, administración, de venta y financieros; así también de la inversión inicial tanto fija como directa, se deberá llevar a cabo un cronograma de inversiones. A partir de los estudios de ingeniería llevados a cabo anteriormente y se deberá continuar con el cálculo de la depreciación y amortización de la inversión total inicial; consecutivamente se deberá proseguir con el cálculo del capital de trabajo, ya que tiene una naturaleza líquida.

Se deberá elaborar el estado de resultados proyectando tasas y flujos con y sin financiamiento en un tiempo determinado, por lo que el autor hace referencia al estado de resultados proforma como la herramienta a utilizar, y así determinar un plan de financiamiento y el cálculo del pago de intereses como en el pago de

capital. Finalmente se deberá incluir el cálculo del punto de equilibrio con el fin de tener un punto de referencia para la determinación del nivel de producción en el que los costos totales es igual a los ingresos totales. De este modo se puede adaptar el cálculo acorde si es una planta poco automatizada o muy automatizada

En el siguiente recuadro se puede observar gráficamente la estructuración del análisis económico explicado:

Diagrama 4 Estructuración del análisis económico



Fuente: (Baca Urbina, 2013).

3.3.1.5 Evaluación económica

La evaluación de proyectos es la parte del estudio que propone Baca la cual define como la sección que:

“Describe los métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, anota sus limitaciones de aplicación y los compara con métodos contables de evaluación para mostrar la aplicación práctica de ambos” (Baca Urbina, 2013).

Esta sección retoma la información recabada de los demás estudios en donde hasta el momento se tuvo la oportunidad de analizar si hay un mercado potencial existente y atractivo, así como el lugar óptimo entre otros factores y esta

sección de la investigación determinará si es o no rentable económicamente el proyecto.

Por tanto el autor propone diversos métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo entre los cuales está el cálculo del valor presente neto, la tasa interna de rendimiento así como sus ventajas y desventajas de ambas, el método costo-beneficio, el cálculo del periodo de recuperación. Y para finalizar con el desarrollo de la evaluación económica toma métodos de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo como razones financieras y el análisis de sensibilidad.

3.3.1.6 Análisis y administración del riesgo

La última parte del estudio de factibilidad que plantea Baca Urbina es el análisis y administración del riesgo el cual tiene un enfoque económico-administrativo y ayuda a prevenir la bancarrota así como la quiebra de la inversión así como cuantificar el riesgo anticipándose al mismo con este estudio. La ventaja de esta sección maneja en autor que “puede aplicarse en economías inestables a diferencia de otros enfoques con de aplicación más restringida” (Baca Urbina, 2013).

Para esto el autor expone la crítica de la teoría actual del riesgo en donde formula el cálculo de la probabilidad de que ocurra algún evento determinado para la evaluación de introducir un producto nuevo al mercado y así compararlo con otro proyecto para observar las alternativas de inversión. Otro enfoque que propone es el método Monte Carlo para la realización de simulaciones para la toma de decisiones; también sugiere el método de árboles de decisión para analizar la afectación que puede tener la toma de decisiones a largo plazo.

Sin embargo Baca Manifiesta que para la toma de decisiones con incertidumbre y bajo riesgo se deben tomar en cuenta métodos como la regla de Laplace y la matriz de pago para así proseguir con la solución del riesgo y la incertidumbre, ya que menciona que las variables que llegan a afectar a un proyecto de inversión son incontrolables y/o impredecibles en su comportamiento, por lo que es importante analizar las diferentes situaciones que puedan surgir.

A continuación expone que se deberá contar con una filosofía de enfoque propuesto donde los datos verídicos son los obtenidos en el presente y así evitar datos cambiantes; con esto se necesita el empleo de técnica de inflación cero y proseguir con un análisis de riesgo y su administración.

Finalmente para esta sección de análisis se debe medir el riesgo de mercado al que también se le es conocido como riesgo no sistémico para así tomar diversas acciones preventivas contra la bancarrota las cuales pueden ser caudas por el mal estado de las condiciones del mercado, cabe mencionar que todas las acciones que se tomarían son de carácter administrativo y no tecnológicas. Por otra parte esto conlleva a realizar el análisis del riesgo financiero para así tomar en cuenta factores como la devaluación de la moneda local o la solicitud de un préstamo por parte de los inversionistas lo cual ayudará al inversionista a conocer datos elementales de la empresa así como del medio que lo rodea.

3.3.2 Plan de negocios de Rafael Alcaraz Rodríguez

En su obra titulada “El emprendedor de éxito” Rafael Alcaraz Rodríguez nos muestran un panorama del estudio, metodología, aplicación e interpretación de los resultados obtenidos para determinar la viabilidad para creación de una nueva empresa.

3.3.2.1 Estudio de mercado

La investigación de mercado es una herramienta importante para obtener información sobre las necesidades de los consumidores y como pueden satisfacerse. Se debe buscar de manera objetiva y tomar con base a fuentes de información confiables, cuántos clientes posibles tendrá la empresa, quiénes son y dónde están, para esto es necesario tener detalles tales como sexo, edad, estado civil, ingreso mensual entre otros, en conclusión, se deberá establecer el segmento de mercado en el cuál operará la empresa. También se debe establecer el consumo aparente que el segmento de mercado representa a través de la identificación del número de clientes potenciales, así como el estimado del posible consumo del producto o servicio que oferta la empresa con base a los

hábitos de compra. Si se tiene un cálculo del consumo aparente de mercado actualizado, será fácil determinar el consumo potencial del producto o servicio, proyectando el crecimiento promedio del mercado a corto, mediano y largo plazo.

Según Alcaraz (Rodríguez, 2011), la participación de la competencia en el mercado donde se pretende incursionar tiene una gran importancia en las decisiones que tomará la empresa para determinar las actividades de mercadotecnia, la cual deben de enfocarla en alguna de las siguientes actividades:

- Desarrollar la entrada del nuevo producto al mercado.
- Ofrecer innovaciones periódicas, como nuevos sabores, colores o presentaciones.
- Desarrollar nuevos productos.
- Intensificar la lucha por ganar participación de mercado a través de campañas periódicas de promoción y publicidad.

En este sentido, la empresa debe identificar a sus principales competidores, el área geográfica que cubren y la ventaja más importante que les ha permitido ganar mercado, con esta información podrán establecerse las estrategias de posicionamiento que deberá seguir la empresa para entrar y desenvolverse en el mercado.

Alcaraz (Rodríguez, 2011), define al estudio de mercado como: “un medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos”.

El estudio de mercado nos dará como conclusión la interpretación de los datos obtenidos, la cual es proyectada a condiciones potenciales de desarrollo de la empresa para obtener una visión clara de las ventas que se lograrán, definir el sistema de comercialización o plan de ventas, y las actividades de mercadotecnia correctas para realizar el plan. Por último, se necesitarán establecer los medios para hacer llegar los productos a los consumidores y designar las rutas que se utilizaran para este fin, es decir transportar de manera eficiente el producto desde el centro de producción hasta el consumidor final.

La actividad de promoción del producto o servicio es básicamente un acto de información, persuasión y comunicación que contempla aspectos importantes como la publicidad, la promoción de ventas, las marcas, también puede

contemplarse las etiquetas y el empaque, ante lo cual debemos de considerar los siguientes aspectos:

a) **Publicidad:** actividades necesarias para hacer llegar un mensaje al mercado meta, con el objetivo de crear un impacto en el cliente para adquirirlo, utilizando medios como: periódicos, radio, folletos, etcétera.

b) **Promoción de ventas:** Son las actividades que permiten presentar al cliente con el producto o servicio, por ejemplo, muestras gratuitas, ofertas de introducción, patrocinio en actividades educativas, sociales, culturales por mencionar algunas.

c) **Marcas:** Es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos que identifica al producto o servicio que ofrece la empresa.

d) **Etiqueta:** Son las formas impresas que lleva el producto para proporcionar información al cliente acerca del uso o preparación, son exigidas por la ley y además pueden ser primordiales en la imagen que el consumidor se haga del producto.

e) **Empaques:** Deben ayudar a vender el producto, el recipiente debe servir también como medio publicitario, lo que aumentará el valor del mismo. Deben de ser reciclables o biodegradables.

Un aspecto importante a considerar es la fijación del precio ya que influye en la percepción del consumidor sobre el producto o servicio. El precio es una variable relacionada con los otros elementos de la mercadotecnia como son: plaza, publicidad y producto. Asimismo, es importante establecer políticas en cuanto a descuentos por pronto pago, volumen, promociones, pues constituyen parte importante de la negociación con los clientes potenciales o distribuidores.

Para garantizar la introducción exitosa en el mercado, se deberán estructurar acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa, estas acciones deberán tomar en consideración la manera en que se dará a conocer la empresa a los clientes potenciales y como se posicionará en el mercado especificando:

- a) Cómo se distribuirá el producto al inicio;
- b) Cómo se dará a conocer; y

c) Si se acompañará el lanzamiento con alguna promoción del producto o servicio.

Las ventas constituyen una función primordial en la empresa, son el resultado final de un adecuado sistema de producción acompañado por el diseño y desarrollo de un plan integrado de mercadotecnia. Asimismo es importante definir con precisión las funciones del personal de ventas y sus objetivos, se puede emplear un organigrama a través del cual se reflejen dependencias y funciones entre el personal, considerando aspectos como el área geográfica, línea de productos o por clientes, entre otros.

3.3.2.2 Estudio técnico

Alcaraz (Rodríguez, 2011) define a la producción como “transformación de insumos a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores”, y a producto como “el resultado final de un proceso de producción que representa un satisfactor para el consumidor”.

Por otro lado, clasifica a los bienes en industriales y de consumo, los primeros como productos que se utilizan para producir otros bienes, y los últimos como los productos que usan los consumidores finales.

Los servicios los clasifica en comerciales y profesionales, un ejemplo de los primeros son la reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo, así como el diseño de instalaciones; dentro de los profesionales encontramos servicios administrativos, atención médica, educativos, de asesoría por mencionar algunos.

Los objetivos del área de producción deben estar bien establecidos con el fin de contribuir al cumplimiento de los objetivos de la empresa, los objetivos deben ser cuantificables y medibles, así como establecerse a corto, mediano y largo plazo.

En cuanto al diseño de un producto o servicio, este debe contemplar características tales como:

- Simplicidad y practicidad (facilidad de uso);
- Confiabilidad (que no falle); y
- Calidad (bien hecho, durable).

El diseño debe de hacer una descripción detallada del producto o servicio, e incluir dimensiones, colores, materiales entre otros.

El proceso de producción es el conjunto de actividades encaminadas a elaborar un producto o prestar un servicio. Se conjuntan la maquinaria, materia prima, recursos humanos. El proceso debe de quedar establecido en forma cara a efecto de permitir a los trabajadores obtener el producto final con un uso eficiente de los recursos necesarios considerando:

- a) Determinar las actividades requeridas para producir el bien o servicio;
- b) Organizar las actividades de manera secuencial; y
- c) Establecer los tiempos requeridos para llevar a cabo cada actividad.

Por lo que respecta a la tecnología, es importante determinar su empleo para la elaboración del producto ya que nos asegurará su uso apropiado al tipo de proyecto y la región donde se piensa desarrollar considerando todas las alternativas tecnológicas para considerarlas en la selección

Para poder determinar las actividades a realizar en un proceso productivo, así como el equipo, herramientas e instalaciones necesarias para la realización de un bien y/o servicio se necesita considerar:

- a) Descomponer el proceso en actividades específicas;
- b) Realizar una lista del equipo y herramientas requeridas para cada actividad;
- c) Determinar el espacio necesario para cada actividad; y
- d) Definir cualquier requerimiento especial de instalaciones o facilidades para cada actividad.

Por lo que respecta a la materia prima, consideraremos los elementos, partes o sustancias que conforman el producto o los insumos necesarios para prestar un servicio. Para identificar a los proveedores de los insumos se deberán establecer criterios tomando en consideración cumplimiento en fechas de entrega, calidad, precio, servicios que ofrece, crédito y ubicación, a efecto de evaluar con los criterios establecidos.

Un aspecto primordial a considerar dentro del proceso productivo es la capacidad instalada de la empresa, que es el nivel máximo de producción que

puede llegar a tener una empresa con base a los recursos con los que cuenta, tales como maquinaria, equipo e instalaciones físicas.

Es necesario controlar la cantidad de materiales en la empresa como son materia prima, producto en proceso o producto terminado, de modo que el proceso productivo no se vea afectado por escases o exceso de materia prima, considerando factores como consumo estimado de material, tiempo requerido para colocar una orden de compra, tiempo de entrega y margen de seguridad.

Para definir la ubicación de la empresa, se deben considerar los siguientes elementos:

- Distancias al cliente;
- Distancia de los proveedores;
- Distancia de los trabajadores; y
- Requerimientos (limitaciones) legales.

Una vez hecho lo anterior, se deberá delimitar el espacio físico que dispondrán la maquinaria, herramientas y los flujos de producción, que permitirá organizar las actividades eficientemente. Para poder diseñar la distribución de la planta es necesario considerar el diagrama de flujo del proceso productivo para poder detectar el orden de las actividades y evaluar la secuencia óptima del equipo y lugar correcto de las herramientas.

Por lo que respecta a la mano de obra dentro del proceso productivo, se deberán definir las características que las personas deben de poseer para el desempeño de sus funciones

El control de calidad permite elaborar un producto o prestar un servicio, de acuerdo con las características de su diseño, considerando procedimientos de mejora continua que permitan ajustar los procesos, productos y servicios de para satisfacer las necesidades de los clientes.

La planificación de las operaciones que deberán realizarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área, se le conoce como programa de producción, el cual se clasifica en dos tipos:

a) Actividades pre-operativas: conjunto de actividades a realizarse para iniciar operaciones productivas; y

b) Actividades operativas: todas las actividades necesarias para tener listo el producto o prestar un servicio.

3.3.2.3 Estudio de organización

Corresponde a la organización, la manera en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal que integra una empresa a efecto de lograr de manera eficiente los objetivos. Se deben establecer los objetivos de conformidad con las metas empresariales y de todas las áreas que la conforman.

Para establecer un sistema organización en la empresa se deberán hacer que los objetivos de la misma concuerden con los de sus áreas funcionales y se complementen definiendo los siguientes aspectos:

- a) Procesos operativos (funciones) de la empresa
- b) Descripción de puestos; y
- c) Definición del perfil del puesto.

Alcaraz (Rodríguez, 2011), sugiere emplear la siguiente metodología para la elaboración del manual operativo por trabajador:

- 1) Establecer el objetivo que se pretende lograr con cada función general.
- 2) Desarrollar las funciones específicas, necesarias para llevar a cabo cada función general.
- 3) Describir los procesos de cada actividad.
- 4) Determinar los indicadores operativos y de calidad de cada actividad.

En su conjunto, los manuales operativos individuales, divididos entre cada área funcional, constituyen los manuales operativos de la empresa.

El recurso humano es una parte importante en el ciclo de la empresa, ante lo cual Alcaraz señala las siguientes fases:

a) Reclutamiento: establecer un proceso formal de reclutamiento a efecto de garantizar que la empresa dispondrá del personal idóneo, de acuerdo con el perfil de los diferentes puestos.

b) Selección: es importante considerar las herramientas y técnicas a emplear en esta fase, entre las cuales tenemos la solicitud de empleo, entrevistas, exámenes e investigación de candidatos.

c) Contratación: Es importante conocer los compromisos legales que se adquieren en esta fase, considerando las formas de contratación, duración de los contratos, relaciones sindicales, requisitos y prestaciones de Ley.

Una vez realizada la contratación, el primer encuentro entre el trabajador y la empresa será en el proceso de inducción, el cual consiste principalmente en presentarle al empleado la misión, políticas y valores de la compañía y la relación con el puesto que va a desempeñar, se le muestra al trabajador lo que se espera de su trabajo y lo que debe de esperar de la empresa.

El desarrollo del personal involucra dos aspectos fundamentales que son el adiestramiento y capacitación, el primero se refiere al entrenamiento básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratada, el segundo, como el entrenamiento avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo individual y profesional que facilite, consecuentemente, el desarrollo de la compañía.

Por lo que hace a los sueldos y salarios, se debe tener especial cuidado en que la remuneración sea justa y acorde con las responsabilidades y obligaciones del trabajador. De igual forma, la ley establece un número de obligaciones para el contratante que significan erogaciones adicionales que son proporcionales al sueldo y que son en promedio del 32 al 40% del sueldo, por lo que los presupuestos en este rubro deben de considerar todos esos gastos, a efecto de ser considerados en la obtención de las proyecciones financieras de la empresa.

El sistema de evaluación del desempeño debe fundamentarse en las funciones operativas y complementarse con la fijación de objetivos parciales y finales de cada actividad y poder darles un adecuado seguimiento. Se debe determinar los objetivos desde el inicio del año natural o fiscal y desglosar objetivos por periodos semanales, mensuales o trimestrales, con indicadores medibles y revisiones periódicas. Adicionalmente se deberán establecer políticas de evaluación, elementos de reconocimiento, así como medidas correctivas a modo de evitar el desempeño deficiente.

En referencia al ambiente de trabajo, se deben incluir elementos como: motivación, comunicación, trabajo en equipo, la calidad personal y de vida de todos los que conforman la empresa.

Según Alcaraz, (Rodríguez, 2011), “la empresa es un conjunto de recursos organizados por el titular (emprendedor), con el fin de realizar actividades de producción o de intercambio de bienes o servicios que satisfacen las necesidades de un mercado en particular”. Cuando se pretende constituir legalmente la empresa es importante considerar los siguientes aspectos:

- El número de socios.
- La cuantía del capital social.
- Las responsabilidades que se adquieren frente a terceros.
- Los gastos de constitución de la empresa.
- Los trámites para implantarla legalmente.
- Las obligaciones fiscales.
- Las responsabilidades laborales.

3.3.2.4 Estudio económico

Una herramienta útil en la toma de decisiones en la empresa es el sistema contable, ya que permite el monitoreo constante de las operaciones y la salud financiera de la empresa. El área de contabilidad de la empresa al igual que otras áreas, debe tener objetivos definidos generales a corto, mediano y largo plazo, pues depende de esta área todo el manejo financiero y cualquier error se verá reflejado en términos numéricos.

El sistema contable debe registrar desde la primera actividad económica de la empresa, además de que deberá anotar de manera diaria y detallada todas las operaciones económicas que la afectan, para esto se utiliza el catálogo de cuentas en el que se registran las operaciones monetarias de manera ordenada y facilitar el proceso contable, en este catálogo se relacionan los número y títulos cuentas, las cuentas varían dependiendo del giro y los recursos de cada empresa por ejemplo: caja, bancos, cuentas por cobrar, terreno, edificio, capital social por mencionar algunas.

El catálogo de cuentas se compone de partidas que se usarán en el proceso contable para anotar las operaciones en el diario, y es en este precisamente donde se registran los hechos y cifras asociados con todas las operaciones en el orden en el que ocurren, con este paso se tiene un historial

contable de los sucesos. Actualmente existen en el mercado diversos paquetes computacionales que permiten llevar de manera eficiente este proceso contable de cualquier empresa.

La cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa para conformarla y que sirve como base para el inicio de operaciones se le conoce como el capital social, por otra parte el flujo de efectivo se considera un elemento importante para poder realizar las proyecciones de un negocio, este es el costo, el cual se define como la cantidad de dinero que se debe erogar para el funcionamiento de una empresa.

Por otro lado el gasto tiene como fin obtener una utilidad, por ejemplo el agua sería un costo, mientras que un anuncio en el periódico un gasto. Los gastos y costos se clasifican en variables y fijos: Los costos variables cambian en relación directa con determinadas actividades o volúmenes, por otro lado los costos fijos, como su nombre lo indica permanecen constantes en un periodo determinado sin importar si cambian o no las actividades de la empresa o bien varían los volúmenes de producción.

Los créditos son aportaciones monetarias que son entregadas a la empresa, de modo que estas puedan solventar sus compromisos o necesidades de inversión que no pueden ser cubiertas con su propio capital. Las entradas son todos los ingresos de dinero que la empresa recibe, y las salidas son las erogaciones que la empresa tiene tales como costos y gastos.

El registro de entradas y salidas de dinero se requiere para elaborar el flujo de efectivo, el cual podemos definir como un estado financiero que muestra las entradas y salidas totales de dinero de la empresa durante determinado periodo. Este flujo de efectivo permite planear la situación financiera de la empresa a futuro, tanto de erogaciones como de ingresos por diversos conceptos.

Por lo tanto, se puede deducir que el flujo de efectivo proporciona información básica que permite elaborar estados financieros proyectados, estos son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas del negocio, en un periodo determinado o en una fecha futura. Con los estados financieros los dueños pueden visualizar desde el inicio el rumbo de la empresa y tomar decisiones. La información del flujo de efectivo permite elaborar los estados

de resultados y el balance general, estos dos elementos estados permiten determinar la situación financiera de la empresa.

3.3.3 Plan de negocios de Edmundo Pimentel

3.3.3.1 Estudio de mercado

El objetivo fundamental de un estudio de mercado consiste en determinar la factibilidad de instalar una nueva empresa de bienes o servicios, mediante la cuantificación de las cantidades que de esos bienes o servicios una determinada comunidad estaría dispuesta a adquirir a un cierto precio. Adicionalmente, los resultados del estudio del mercado resultan útiles en las decisiones concernientes al tamaño y localización de dicha empresa.

La demanda del bien bajo estudio debe calcularse en unidades físicas y será una magnitud que dependerá de un conjunto de factores tales como superficie y la densidad poblacional del área bajo estudio, aspectos demográficos, económicos y sociales de la población radicada en el área de influencia, aspectos culturales y políticos de dicha población, y esencialmente de los precios de dichos bienes.

Por su parte, la oferta, que también debe cuantificarse en las unidades físicas de comercialización, estará representada por la cantidad de bienes y servicios que las empresas, ubicadas en el área de influencia, estén en capacidad de producir.

Un estudio de factibilidad económica debe ser prospectivo debido a que la vida útil de los medios de producción así lo exige, por tanto la demanda y la oferta deben ser proyectadas, por el período de funcionamiento de la empresa.

Por lo que se refiere a la comercialización, un estudio exhaustivo del mercado, permite conocer las formas actuales de organización de la cadena que relaciona las empresas con los consumidores, así como su probable evolución futura; este hecho ayuda a presentar proposiciones sobre la forma en que se deben comercializar los bienes o servicios que se proyectan producir.

Según Pimentel, un estudio de mercado comprende 3 etapas básicas:

- a) Definición de la cobertura del Estudio.

- b) Recopilación de la información.
- c) Análisis de la información.

En términos generales, un estudio de mercado consiste en una cuantificación de la demanda y de la oferta de un determinado bien o servicio, todo ello referido a una región previamente definida. Dicha cuantificación debe efectuarse en las unidades en que se comercializa el producto y debe considerar los efectos que tendría sobre el proyecto, las posibles variaciones de los factores económicos, políticos, jurídicos y sociales. En la determinación de la región geográfica que se considerará como área de influencia del proyecto, se considerarán las características intrínsecas del bien, tales como: peso, volumen y perceptibilidad, así como su valor comercial.

3.3.3.2 Estudio técnico

Pimentel, sustituye al estudio técnico y lo adapta como una “Ingeniería del proyecto”, clasificada en los siguientes temas:

a) Ensayos e investigaciones preliminares: es necesario realizar ensayos e investigaciones previas que resultan de naturaleza muy variada y van desde la investigación documental de estudios similares hechos con anterioridad, hasta el análisis de la materia prima, pruebas de resistencia de terrenos para construcción de edificaciones, estudios hidrológicos, aspectos legales, por mencionar algunos.

b) Elección, selección y descripción del proceso de producción: Una vez que se ha determinado cual debe ser el tamaño de la planta en base a las restricciones técnicas y económicas, se debe seleccionar la alternativa de producción que más se adecue a las condiciones sociales y económicas del país o región donde se va a instalar la empresa.

c) Elección de la Tecnología: Existen muchas posibles opciones de tecnología para un proceso específico, sin embargo, las decisiones sobre la selección del proceso y de la tecnología se relacionan y se entrelazan íntimamente, en la práctica ambas decisiones se toman en conjunto.

d) Edificaciones requeridas y su distribución en el terreno: se deben analizar los tipos de edificaciones que se requieren en el proyecto, las

características de tales edificaciones dependerán de la naturaleza del proyecto, sin embargo, existen otros aspectos que influyen sobre ellas, tales como las exigencias que a este nivel plantean organismos oficiales.

e) Cronograma de actividades: consiste en estimar el tiempo requerido para la realización de cada una de las actividades necesarias para la instalación del proyecto, la elaboración del cronograma de actividades es de fundamental importancia en la planificación del proyecto pues con base en el se programan las inversiones y la puesta en marcha de la empresa

f) Proyectos complementarios de ingeniería: comprende aquellos proyectos no vinculados directamente con el proceso productivo pero que resultan imprescindibles para el buen desarrollo de las actividades de la planta.

g) Logística de materiales e insumos: aspecto relevante del proyecto a través de la cual es posible contactar las posibilidades de abastecimiento de los principales productos o servicios que requerirá la empresa, así como las condiciones de suministro de dichos productos.

3.3.3.3 Estudio de organización

Pimentel señala la importancia de un diseño organizacional cuyos objetivos se enumeran a continuación:

a) Crear un modelo organizativo que sea eficiente, dinámico y flexible, pero a la vez robusto, capaz de soportar la evolución y los cambios constantes.

b) Mejorar la calidad y reducir duplicidades en el desarrollo del trabajo.

c) Incrementar la satisfacción tanto de la ciudadanía como de los trabajadores.

d) Definir, proponer y documentar una nueva estructura que permita una relación racional y eficiente entre recursos disponibles.

e) Implantación de nuevos esquemas organizativos.

f) Definir el modelo de distribución de competencias en la organización estructural.

g) Elaborar las disposiciones normativas necesarias para la adecuación a los modelos propuestos.

h) Elaborar un manual de funciones y responsabilidades como instrumento organizativo complementario al modelo de organización estructural.

i) Definir un sistema de evolución del rendimiento o evaluación del desempeño que sirva como base para la implantación de un sistema de retribución de resultados.

Señala Pimentel, que los alcances de diseño organizacional corresponderán a la actuación sobre los procesos organizacionales, la reestructuración de puestos, así como definir un modelo adecuado de organización estructural.

El diseño de nuevas estructuras organizativas y la revisión de los sistemas de control hacen que el trabajador se responsabilice de sus actividades y mejore su compromiso con la empresa, entre las principales ventajas señala las siguientes:

- a) Mejora de la gestión interna.
- b) Mejora de la eficiencia.
- c) Optimización de recursos.
- d) Se introducen valores de gestión y de responsabilidad
- e) Establecimiento de las políticas de recursos humanos.
- f) Flexibilización de las formas de gestión de los recursos humanos.
- g) Visión del trabajo orientada

Señala que los procesos de cambios organizacionales principalmente están enfocados hacia la adaptación de la organización al medio donde se desempeña, sobre la base del diagnóstico organizacional, donde se definen oportunidades y necesidades, así como los cambios internos requeridos, aún no desarrollados y los cambios externos para la adaptación al medio cambiante.

3.3.3.4 Estudio económico

Para ejecutar un proyecto, implica asegurar una cantidad de recursos monetarios, necesarios para su implementación. Según Pimentel, los recursos se suelen agrupar en dos grandes grupos:

- a) Los requeridos para la instalación del proyecto; y
- b) Los requeridos para su funcionamiento.

Los requeridos para la instalación del proyecto. • Los requeridos para su funcionamiento.

Señala que esencialmente, el cálculo de las inversiones de un proyecto deberá contemplar la especificación y componente de la inversión en términos físicos y la valoración de los componentes de la inversión a precios de mercado para el momento que los activos serán adquiridos.

Dentro de los rubros que componen la inversión fija necesaria, clasifica estos componentes en los siguientes rubros:

- 1) Activos Tangibles.
- 2) Activos Intangibles.
- 3) Activo circulante.
- 4) Fuentes de financiamiento.
- 5) Cronograma de inversiones.

Dentro de los activos tangibles, señala los relacionados con el costo de adquisición del terreno donde se instalará la empresa, los edificios que se construyen con el fin de alojar las máquinas y equipos correspondientes al proceso de producción y diversas áreas de servicios al personal y áreas administrativas.

Por lo que respecta a los activos intangibles, comprende los gastos e investigaciones preliminares, costo de anteproyecto y del proyecto económico, así como los gastos de selección de tecnología, equipos y proveedores, los gastos legales y notariales y los impuestos especiales originados por la creación de la empresa. Una vez que se ha estimado el tiempo que se requerirá para la puesta en marcha de la planta, se procede a cuantificar el costo que representa, mediante una estimación del costo de la materia prima, personal y otros insumos que deberán utilizarse en los ensayos de producción, según corresponda.

Del activo circulante, se refiere a las necesidades de efectivo para financiar el inventario mínimo de materia prima inicial y otros materiales de fabricación requeridos en la elaboración del producto, así como para el financiamiento de la mano de obra y de otras erogaciones en que se ha de incurrir durante un

determinado período. Es decir, es la cantidad mínima de recursos monetarios que se requieren para mantener un determinado nivel de operaciones.

Por lo que hace a las fuentes de financiamiento, una condición muy importante para el éxito de un proyecto es el conocimiento que puedan tener de las posibilidades de financiamiento a las que tiene acceso y las condiciones en que estas le son ofrecidas. En algunos proyectos los mayores costos de producción están representados por los gastos financieros, de ahí la trascendente de elegir la mejor alternativa financiera de las existentes en el mercado. En el plan de inversiones se debe desglosar por rubros de inversión las distintas fuentes de financiamiento que han sido previstas, manteniendo presente las condiciones de financiamiento según la normatividad respectiva.

Por último, a partir del cronograma de actividades se construye el cronograma de inversiones, el cual resulta un instrumento útil en la planificación financiera del proyecto, ya que además de permitir estimar los montos y las oportunidades de los requerimientos de dinero, permite calcular los costos que por concepto de interés se incurren durante el período de instalación del proyecto.

3.3.4 Plan de negocios de Greg Balanko-Dickson

Greg Balanko-Dickson menciona que para moldear una poderosa estrategia de desarrollo de negocios y con el fin de verificar cada área del negocio es necesario tomar en cuenta las diez secciones que debe contener un plan de negocios, las cuales son:

1. Análisis de la industria
2. Análisis del mercado
3. Productos y servicios
4. Descripción de negocios
5. Estrategia de marketing
6. Operaciones y administración
7. Plan financiero
8. Plan de implementación
9. Plan de contingencia
10. Resumen ejecutivo

3.3.4.1 Análisis de la industria

Greg Balanko-Dickson explica que el análisis de la industria ayuda a identificar oportunidades con el fin de poder tomar ventaja, ya que se estudia el entorno local y da lugar a encontrar un nicho de mercado rentable. Por lo que propone el análisis del ambiente competitivo, para así analizar el enfoque externo y las tendencias de la industria, para esto se deberá estudiar a la industria emergente, la industria madura, la que se encuentra en decadencia, la industria en reestructura. Menciona que Se deberán tomar en cuenta aspectos económicos de la industria como el clima económico, la salud financiera de la industria y la economía a escala.

Greg menciona que también se deben conocer aspectos clave como la lealtad del cliente y la diferenciación de acuerdo al tipo de segmento en el que pertenezca la empresa así como la demanda del flujo de caja, cabe mencionar que el equipo de trabajo y la delegación es parte importante ya que serán los expertos del negocio los que manejarán a la empresa.

En esta sección del plan de negocios es importante describir la idea y el desarrollo del negocio en donde se describirá la idea y cómo es que se probará, tal y como es la diversificación, el crecimiento y la expansión que pueda llegar a tener la empresa, por lo que se deberá tomar en cuenta la tecnología que tendrá el negocio. También se deberá describir una estrategia para liquidar o hacer efectivas las inversiones a lo cual denomina como estrategia de salida (Balanko-Dickson, 2008).

Por otra parte se deberá plantear un control de la administración ya que menciona el autor que se debe evitar realizar una toma de decisiones basada en emociones; por lo que también se deben establecer el tipo de relaciones que existen, ya que es un factor que llega a afectar a las empresas sobre todo cuando la relación es muy cercana. Así también en esta sección se debe analizar las regulaciones gubernamentales de acuerdo a la ubicación del negocio y así proseguir con la elaboración de un plan para atenderlos.

Con el fin de analizar el mercado es importante conocer las tendencias demográficas y ubicar el producto de acuerdo a sus características ya que, por

ejemplo, existen los babyboomers, la generación x y echo boomers que tienen características específicas de acuerdo al rango de edad y que sus preferencias y estilos de vida son totalmente diferentes.

3.3.4.2 Análisis de mercado

El autor menciona que es de gran importancia el análisis del mercado, ya que aunque se piense que la idea de negocios es innovadora puede que esta no exista un mercado y la inversión pueda llegar a ser un fracaso. Esta sección proporcionará de acuerdo a Greg “el conocimiento de la estructura y tamaño del mercado así como la información concerniente al ambiente que influye en el” (Balanko-Dickson, 2008).

Para conseguir esto se debe identificar a la competencia tales como competidores directos e indirectos y posteriormente se deberá analizar a la competencia tomando en cuenta sus fortalezas, debilidades y la forma en cómo compiten, subsiguientemente se deberá recopilar la información relevante de estos por medio de una investigación con proveedores, informes anuales, telefoneando a la competencia, hablando con sus clientes, revisando publicaciones, visitando el sitio web de la empresa, con empleados, en ferias comerciales, revisando perfiles de la industria local y analizando su publicidad. Después se deberán identificar ventas y utilidades de acuerdo al segmento de mercado y analizar otras fuentes de información como el análisis de la industria y de la competencia y el perfil y preferencias del cliente.

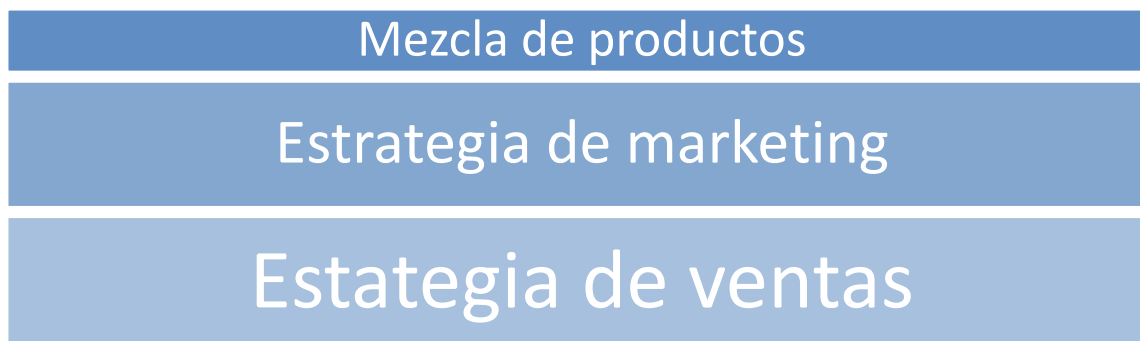
Luego se debe realizar la investigación profunda de mercados tomando en cuenta grupos de sondeo, prueba de marketing, encuestas, observación de grupos y la experimentación. Al identificar características específicas se podrá establecer el segmento de mercado y así establecer el nicho de mercado, esto conlleva a calcular el tamaño, la participación del mercado y el área geográfica del mercado. Sin embargo se deben tomar en cuenta para esta sección los factores externos tales como el ciclo de ventas, entrevistas y los resultados de encuestas e investigación.

3.3.4.3 Productos y servicios

El siguiente paso para la elaboración de un plan de negocios de acuerdo a Greg Balanko-Dickson es la descripción de lo que ofrece la empresa a crear, en el cual se deberá comenzar con una breve descripción del producto o servicio que se ofertará se deben tomar en cuenta los antecedentes describiendo así la diferenciación de su producto y qué lo hace especial para los clientes, cómo funciona, cuánto dura, las opciones disponibles, entre otros factores. Con esto se debe definir la línea de productos o servicios tomando en cuenta aspectos como mezcla de productos o servicios, la amplitud del número de productos a ofertar y la profundidad.

A continuación se debe proseguir con el identificación del posicionamiento del servicio o producto así como los costos de la puesta en marcha y la expansión de acuerdo a la estrategia de posicionamiento la cual se muestra en el siguiente esquema:

Diagrama 5 Estrategia de posicionamiento de mercado de acuerdo a Greg Balanko



Fuente: (Balanko-Dickson, 2008).

Además se debe realizar el cálculo y la documentación de ingresos, costos y utilidades de acuerdo al tipo de negocio que es, si corresponde a servicios o productos. Asimismo se tiene que establecer un plan de crecimiento, expansión y rediseño del negocio. El autor propone realizar un análisis del cambio en costos y utilidades con respecto a factores que llegan a afectas y que no pueden ser

controlados. Igualmente establecerá el ciclo de vida del servicio tomando en cuenta la moda, la tendencia y el estilo de vida o elección del cliente.

En el siguiente recuadro se explica el análisis que se debe hacer del cliente de acuerdo al autor:

Tabla 11 Estudio del cliente para el estudio de mercado

Cliente	Perfil	<ul style="list-style-type: none"> • Qué quiere el mercado
	Análisis	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de muestras • Tendencias comunes • Guión Business to business
	Preferencias	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de posicionamiento en el mercado
	Perfil de necesidades y preferencias	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades del cliente • Deseos • Emociones • Percepciones

Fuente: Elaboración propia con información de (Balanko-Dickson, 2008).

Finalmente el autor establece que se tiene que describir en esta sección el medio legal para reguardar los derechos de marca para proteger la idea, el producto o el servicio de competidores.

3.3.4.4 Descripción de negocio

El autor plantea que para esta sección la redacción debe plasmar el cómo se planea operar el negocio y debe ser de fácil comprensión, en esta se define la visión de los objetivos y la visión a corto y largo plazo y así proseguir redactando un borrador de una declaración de misión seguido de la ética básica de la empresa, seguido de la explicación de las metas del negocio.

Por otra parte en esta misma sección propone que sean descritas las operaciones del negocio como la manera en cómo se operará, los recursos a utilizar y el valor agregado que este tiene. Se tiene que definir el tipo de instalaciones con dibujos y esquemas. Y finalmente se documentará la estructura legal detallando información acerca de la estructura del negocio.

3.3.4.5 Estrategia de marketing

Para la determinación de la Estrategia de marketing Balanko-Dickson propone 5 pasos para su realización los cuales se muestran en el siguiente recuadro:

Tabla 12 Estrategia de marketing

Pasos de la estrategia	Descripción
1. Identificar mercado meta	<ul style="list-style-type: none"> • Definir quién es el cliente o mercado meta. • Obtención de información básica de los clientes potenciales. • Identificar mercado meta primario, secundario y terciario.
2. Calificar los mejores mercados meta	<ul style="list-style-type: none"> • Elección del perfil del mercado que ofrezca mejores posibilidades de éxito • Creación del perfil de necesidades, preferencias, percepciones y deseos del cliente • Realización de plan de marketing
3. Identificar herramientas, estrategias y métodos	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación del proceso de marketing y de ventas • Uso de herramientas de mercadotecnia • Planeación del uso de herramientas para comercializar
4. Evaluación del marketing, la estrategias y las herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de pruebas preliminares de mercadeo • Elaboración del plan de marketing de 12 meses • Toma de decisiones y estrategia de fijación de precios • Elaboración de estrategia de precio de mercado

5. Ejecución de la estrategia de marketing

- Desarrollo de estrategia de ventas
- Análisis del ciclo de compra y venta
- Análisis de resultados
- Reestructuración de estrategias
- Generar clientes repetitivos.

Fuente: Elaboración propia con información de (Balanko-Dickson, 2008).

3.3.4.6 Operaciones y administración

Greg Balanko-Dickson asegura que la causa por la que la mayoría de los negocios cierra es por administración inexperta, e inclusive los que crecen comienzan a experimentar nuevos problemas como la complejidad de manejar una empresa grande y los de carácter personal asociados administrador-propietario.

Con el fin de tener una herramienta que sea de ayuda para operar de manera exitosa el negocio y exhibir la filosofía de administración de esta, el autor plantea que se debe elaborar un plan de operaciones y de administración para así contar con información detallada y que sea de ayuda para el personal a cargo o para futuros inversionistas para la implementación del plan. Dependiendo del tipo de empresa, ya sea de manufactura o servicios es como se deberá enfocar este, en caso de manufactura en producción, control de calidad o distribución y en el caso de servicios en la ubicación, experiencia con el cliente y lineamientos del servicio.

En el siguiente recuadro se muestran los componentes que el autor propone para la elaboración del plan de operaciones y administración:

Tabla 13 Plan de operaciones y administración de Greg Balanko-Dickson

Componentes del plan de operaciones y administración	Descripción
Situación actual	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de cómo opera el negocio • Principales asuntos y desafíos
Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de ubicación para la empresa

Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de necesidades el negocio con respecto a su acceso • Clarificación de los servicios y obligaciones de la comunidad • Definir el uso del espacio, edificios y/o propiedad para maximizar el flujo de trabajo • Identificar ventajas competitivas de la distribución del espacio
Procesos y procedimientos	<p>Análisis de la cadena de valor agregado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo • Manufactura y preparación • Marketing y ventas • Entrega y consumo • Servicio al cliente y seguimiento
Administración del inventario	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la estrategia • Sistemas y procesos para contar, administrar y controlar los niveles de inventario • Control de distribuidores y proveedores • Medidas para prevenir robo o fraude
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y estrategias de distribución • Desglose del precio sugerido a la venta • Determinación del margen comercial y utilidad de los vendedores
Control de calidad y servicios al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de desempeño clave (IDC) • Determinar estándares de calidad • Variables a medir • Comunicación en la distribución de los estándares de calidad • Plan de mejora de calidad y servicio al cliente

Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Garantía de cumplimientos de las expectativas del cliente • Plan para el procesamiento de ordenes • Desarrollo de Políticas de contratación de personas • Plan de capacitación a empleados • Desarrollo de perfiles de puesto • Procedimientos de contratación de personal
Administración y estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Definir la comunicación organizacional • Descripciones de puesto, títulos y obligaciones • Diagrama de flujo de comunicación
Administración clave de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Reseña del personal clave y de la administración
Consejo de asesores y consejo de administración	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción de la toma de decisiones y consulta con asesores para minimizar el riesgo • Planeación y desarrollo del consejo de administración
Servicios profesionales	<p>Determinación de consultores y costos de estos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firma de investigación de marketing • Agencia de publicad • Abogado • Contador • Cualquier otro profesional

Fuente elaboración propia con información de (Balanko-Dickson, 2008).

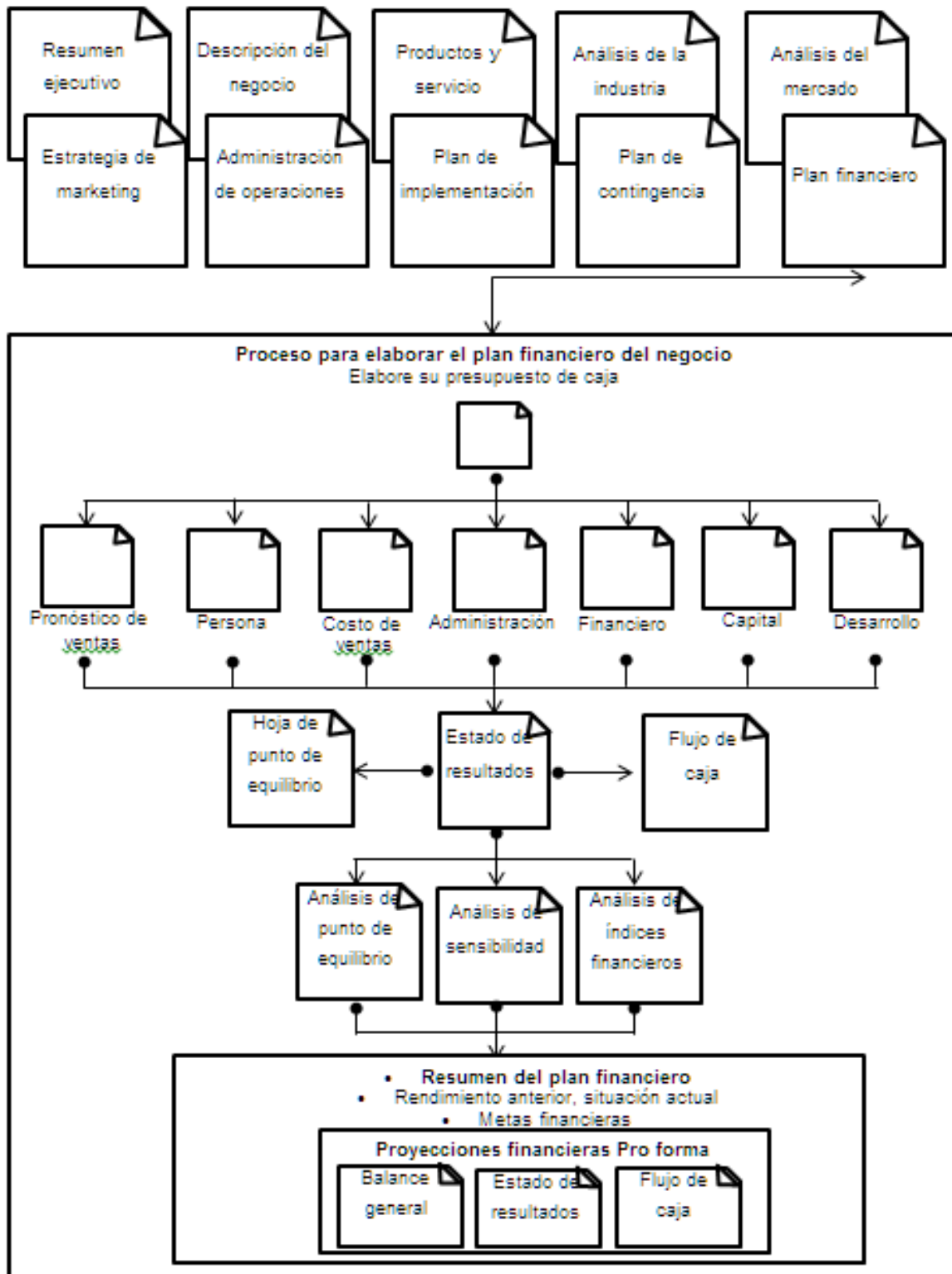
3.3.4.7 Plan financiero Pro-forma

Finalmente Greg Balanko-Dickson menciona que el plan financiero sólido es de suma importancia, ya que es un indicador clave para el emprendedor y que le

contribuirá a conocer y entender los factores que lo llevarán al éxito o el fracaso. El plan financiero proforma mostrará los recursos financieros que se requieren para llevar a cabo el plan de negocios, el tipo de financiamiento que se requiere, y así probar la viabilidad y factibilidad de la idea de negocios.

En el siguiente diagrama se muestra esquematizado el proceso para elaborar el plan financiero del negocio acorde al autor, cabe mencionar que los primero cinco pasos se basan en la recolección de información financiera de la empresa.

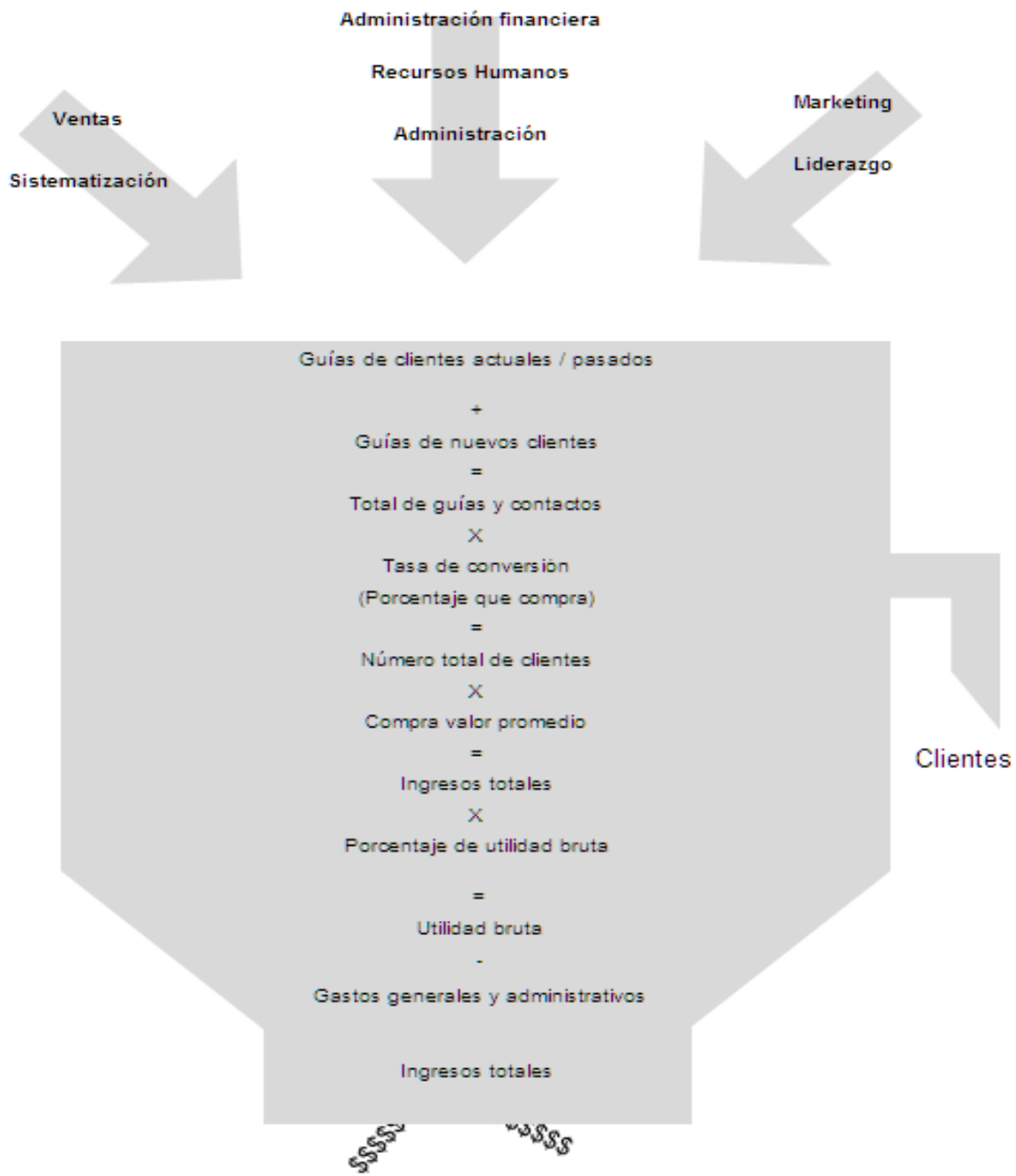
Tabla 14 Proceso para elaborar el plan financiero del negocio



Fuente: (Balanko-Dickson, 2008)

Posteriormente el autor propone elaborar un pronóstico de ventas de acuerdo con el método cliente mático, el cual menciona que es un efecto de embudo ya que todas las estrategias de mercadotecnia, servicio al cliente, y las demás estrategias es igual a clientes y a la utilidad restante el cual se calcula como se muestra en el siguiente gráfico:

Diagrama 6 La máquina de clientes mática



Fuente: (Balanko-Dickson, 2008)

Posteriormente se deberá un estado de resultados en el cual estarán registradas las ventas, los costos de ventas entre otros gastos de la empresa que generarán la utilidad de la empresa, el cual estará estructurado por las ventas, el costo de ventas y que su diferencia dará igual a la utilidad bruta, seguido por el cálculo de la utilidad neta.

A continuación se deberá preparar el estado pro forma de los flujos de caja tomando en cuenta tanto sus ingresos como sus egresos y así determinar el financiamiento que se requiere para el proyecto. Con el fin de representar la condición financiera de la empresa se deberá preparar un balance general y con este determinar la utilidad o déficit.

Por otra parte el autor nos menciona que se deberá realizar un análisis del punto de equilibrio así como un análisis de sensibilidad para conocer la sensibilidad ante cambios en las ventas y gastos. Por consiguiente se deberán calcular los costos de ventas, generales y realizar la administración a índice de ventas, de eficiencia; finalizando realizando una revisión y ajustes finales.

3.4 Método de proyecto de inversión

En este capítulo se analizaron diversos métodos para la elaboración de un proyecto de inversión de diversos autores así como de un plan de negocios, por ello en el siguiente recuadro se muestran un análisis comparativo de los diferentes métodos antes explicados para la selección del método de plan proyectos de inversión para esta tesis.

En el siguiente recuadro se muestran las principales diferencias entre los diferentes métodos de proyectos de inversión antes analizados comparando el estudio de mercado, técnico, organizacional y financiero.

Tabla 15 Comparación de métodos para la elaboración de proyectos de inversión

Variable de estudio	Evaluación de proyectos por Gabriel Baca Urbina	Plan de negocios de Greg Balanko-Dickson
Estudio de	<ul style="list-style-type: none"> Definición del producto, así 	<ul style="list-style-type: none"> Identificar mercado meta

mercado	<p>como su naturaleza y usos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la demanda • Métodos de proyección • Métodos de pronósticos a corto plazo • Estratificación de encuestas • Procedimientos no probabilísticos de muestro • Muestro que influyen en la elección de un método de pronóstico • Análisis de la oferta • Importaciones y exportaciones • Análisis de los precios • Comercialización del producto 	<ul style="list-style-type: none"> • Calificar los mejores mercados meta • Identificar herramientas, estrategias y métodos • 5. Ejecución de la estrategia de marketing
Estudio técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de un tamaño óptimo de la planta • Determinación de la localización óptima del proyecto • Ingeniería del proyecto • Análisis Organizativo administrativo y legal 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación actual • Instalaciones • Procesos y procedimientos • Administración del inventario • Distribución • Control de calidad y servicios al cliente
Estudio de organización	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene 	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos • Administración y estructura organizacional
Estudio económico	<ul style="list-style-type: none"> • Métodos de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo. • Análisis de sensibilidad 	Plan financiero proforma
Variable de estudio	Evaluación de proyectos por Rafael Alcaráz	Evaluación de proyectos por Edmundo Pimentel

Estudio de mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación y estudio del mercado • Distribución de puntos de venta • Promoción del producto o servicio • Fijación de políticas de precio • Plan de introducción al mercado • Riesgos y oportunidades del mercado • Sistema y plan de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de la cobertura del Estudio. • Recopilación de la información. • Análisis de la información.
Estudio técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del área de producción • Especificaciones del servicio • Descripción del servicio • Diagrama de flujo del proceso • Tecnología, equipo e instalaciones • Materia prima • Capacidad instalada • Manejo de inversiones • Ubicación, diseño y distribución de planta y oficinas • Mano de obra • Procedimiento de mejora continua • Programa de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo contempla como una “Ingeniería del proyecto”, clasificada en los siguientes temas: • Ensayos e investigaciones preliminares. • Elección, selección y descripción del proceso de producción. • Elección de la Tecnología. • Edificaciones requeridas y su distribución en el terreno. • Cronograma de actividades. • Proyectos complementarios de ingeniería. • Logística de materiales e insumos
Estudio de organización	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizacional • Funciones específicas por puesto • Capacitación y desarrollo de personal • Administración de sueldos y salarios 	<ul style="list-style-type: none"> • modelo organizativo • desarrollo del trabajo • recursos disponibles • disposiciones normativas • manual de funciones y responsabilidades • sistema de evolución del

Estudio económico	• Evaluación de desempeño	rendimiento
	• Relaciones de trabajo	
	• Marco legal de la organización	
	• Sistema contable de la empresa	• cálculo de las inversiones
	• Costos y gastos	• valoración de los componentes de la inversión
	• Estados financieros proyectados	• fuentes de financiamiento
	• Indicadores financieros	• cronograma de inversiones
• Sistema financiero		

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a información de (Baca Urbina, 2013; Balanko-Dickson, 2008; Pimentel, 2000).

Por lo que se puede observar el método de Alfredo Alcaráz es el que de acuerdo a su estructura es el más completo de los cuatro y que se adecua a las necesidades del proyecto de inversión para la creación de una empresa por internet vendedora de verduras, ya que brinda herramientas que se adecuan a una empresa de servicios al contrario de Baca Urbina por ejemplo, el cual es para empresas de manufactura.

CAPÍTULO IV.

PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA VENDEDORA DE VERDURAS EN TLAXCALA

CAPÍTULO IV. PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA VENDEDORA DE VERDURAS EN TLAXCALA

En el siguiente capítulo se desarrollará el proyecto de inversión de acuerdo a la metodología propuesta por Rafael Alcaraz en su obra “El emprendedor de éxito”, en el cual se desarrollará cada apartado con el fin de determinar si es o no viable la idea de negocio.

4.1 Naturaleza del proyecto

La idea del proyecto de inversión “venta de verduras por internet” surge de la necesidad de crear una fuente de trabajo personal y poder establecer un negocio estable; ya que estamos en una era cambiante en donde una segunda opción de ingresos es indispensable. Esta empresa se llevará acabo con ahorros personales, por lo que el capital es limitado.

4.1.1 Justificación de la empresa

Venta de verduras por internet: Ante la nueva y creciente necesidad de las empresas por facilitar su proceso de abastecimiento de manera eficaz y eficiente, Tomato les brindará la posibilidad de realizar sus pedidos por internet manteniendo un rastreo de sus pedidos y así mantener contacto directo y en línea con su proveedor. También se ofrecen herramientas que facilitan el análisis de sus pedidos frecuentes por internet. En resumen, Tomato ayuda a sus clientes a mantenerse abastecido y a observar sus estadísticas de compra.

4.1.2 Descripción de la empresa

Nombre de la empresa: Tomato

Giro de la empresa: De servicios, Enfocada a la logística de verduras por internet.

Ubicación y tamaño: Santo Toribio Xicohtzinco Tlaxcala, Micro empresa.

Misión de la empresa: “Tomato es una empresa del sector logístico dedicada a satisfacer las necesidades de sus clientes, así como revolucionar la forma de realizar su abastecimiento por medio de herramientas de fácil uso y acceso.”

Visión de la empresa: “Ser la empresa virtual líder en distribución de frutas y verduras en México con servicio de apoyo las 24 horas de los 365 días del año”

Objetivos:

Corto plazo:

- Comprende un lapso de siete meses con el fin de dar a conocer la página de internet entre los diferentes propietarios de hoteles y restaurantes de la ciudad de Tlaxcala y así puedan irse familiarizando con la nueva forma de realizar pedidos por internet.

Mediano plazo:

- Ser conocido como el mejor proveedor de frutas y verduras en la ciudad de Tlaxcala y Puebla.
- Alcanzar un nivel de ventas anuales de al menos \$2,000,000.00.

Largo plazo:

- Consolidarse como el mejor proveedor de distribución de verduras por internet en México.
- Alcanzar un nivel de ventas anuales de al menos \$5,000,000.00.
- En 10 años hacer que Tomato sea el portal de pedidos de verduras por internet más grande del país, con un centro de repartición reconocido a nivel nacional, teniendo una de las mejores redes logísticas de México.
- Expandir el mercado meta para abarcar como consumidor final a personas que habitan en el país.

Ventajas competitivas:

- Es una nueva modalidad de abasto para hoteles y restaurantes.
- Es de fácil acceso.
- Facilita la manera de realizar pedidos.
- Brinda rastreo de sus pedidos.
- Brinda estadísticas de sus pedidos.

Distingos competitivos:

- Se utilizan herramientas de logística.

- Se oferta fresca en sus pedidos de verduras, frutos o productos secos.
 - Se garantiza la satisfacción del cliente, tanto al momento de la entrega desde el inicio de su pedido así como el rastreo de este.
- Análisis de la industria: Productos y/o servicios de la empresa:

4.1.3 Análisis de la industria

Actualmente existen proveedores de frutas y verduras, sin embargo cabe mencionar que no cuentan con una herramienta innovadora para realizar pedidos, ya que actualmente todas ellas ofrecen solamente el servicio por medio telefónico.

4.1.4 Productos y servicios de la empresa

El servicio que se oferta consiste en la distribución de verduras, frutos y productos secos a los hoteles y restaurantes de la ciudad de Tlaxcala con la peculiaridad de que los pedidos se realizarán desde una página de internet en donde el cliente podrá tener la oportunidad de rastrear sus pedidos así como administrar la forma de hacerlos.

4.1.5 Calificaciones para entrar al mercado

La carrera que estudié, Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales, me motivó a desarrollar un servicio que implica la logística de productos alimenticios por internet, ya que aparte de ser muy interesante, cuento con los mejores profesores e instalaciones para llevar a cabo el proyecto. Además me interesa encontrar nuevas formas de enriquecer la cadena de suministro de la industria hotelera y restaurantera que actualmente existe.

4.2 El mercado

El siguiente estudio de mercado se basó específicamente en la ciudad de Tlaxcala, ya que es el mercado meta que se tiene contemplado para dicho proyecto de inversión, en el cual se utilizaron datos de la INEGI como también se aplicaron encuestas para conocer con mayor detalle al mercado.

4.2.1 Objetivos del marketing

Corto plazo: Competir en el mercado de distribución de verduras y frutas localizado en la ciudad de Tlaxcala.

Mediano plazo: Un crecimiento del 90% del mercado, situación que se planea aprovechar al incrementar la fuerza de ventas y la capacidad de repartición del 30% por arriba del alcanzado a corto plazo

Largo plazo: Crecimiento del 15% del mercado abarcado en el mediano plazo, así como expandirse a la ciudad de Puebla.

4.2.2 Investigación del mercado

Muchas de las decisiones que se tomarán para el proyecto de inversión se tomarán tomando en cuenta la satisfacción del cliente para conocer sus necesidades y buscar satisfacerlas.

4.2.2.1 Tamaño del mercado

La población está constituida por los hoteles y restaurantes de la ciudad de Tlaxcala:

Los criterios de inclusión y exclusión considerados para la delimitación poblacional son los siguientes:

- Restaurantes con un cheque promedio de 300 en adelante
- Que sean PYMES con un mínimo de empleados de 6 personas.
- Se deberán encontrar en la zona centro de la ciudad.
- Se excluyen restaurantes que sean cadenas restauranteras muy grandes y que manejen contratos ya establecidos con proveedores exclusivos.
- Restaurantes con un mínimo de 6 empleados y un máximo de 100.
- Se incluirán empresas que, cumplan con los criterios antes mencionados y que se encuentren en la zona centro de la ciudad de Tlaxcala.

De acuerdo a datos registrados en el INEGI con información del último censo llevado a cabo en el 2014, arroja un total de 27 unidades económicas que cuentan con las características del mercado que se desea abarcar.

4.2.2.2 Participación de la competencia en el mercado

Los competidores de Tomato se encuentran en la ciudad de Puebla, donde hay 3 principales proveedores de verduras. A continuación se muestra la participación de la competencia para la empresa:

Tabla 16 Participación de la competencia de Tomato en Tlaxcala

Nombre del competidor	Ubicación	Principal ventaja	Porcentaje de participación en el mercado
Señor Leal	Puebla	Calidad en el producto Precio Accesibilidad Servicio al cliente: cambios de mercancía	40%
La verdulería	Puebla	Precio Accesibilidad Frescura y calidad Tiempos de respuesta	40%
Central de abasto Puebla	Puebla	Variedad de proveedores Precios Frescura	20%

Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

La oferta que existe actualmente dentro de la ciudad de Tlaxcala es muy poca, ya que solamente existen 3 de ellos; sin embargo cabe mencionar que son muy fuerte, ya que tienen muchos años de experiencia y han trabajado con los restauranteros de la ciudad de Tlaxcala por años los cuales por su largo historial les ofrecen mayores ventajas tanto en precio como en garantías de producto, así como diversificación de entrega de productos, ya que no solo entregan verduras si no también abarrotes en general. Por otra parte el medio por el cual se comunican con los compradores es por vía telefónica o presencial, sin incluir algún otro tipo de herramienta para sus clientes.

4.2.3 Estudio del mercado

Esta investigación utiliza una combinación de diseños tanto exploratorio como descriptivos para comprender la creación de una central de abasto online; ya que el primer modelo mencionado se basa en elaborar un proyecto de inversión para proponer la estructura de la creación de la empresa; y el segundo, modelo descriptivo simple, se utilizará para la investigación de campo haciendo uso de estadísticas Y estudios de mercado para conocer las características del mercado meta que en este caso serán hoteles y restaurantes de la ciudad de Tlaxcala de Xicohtécatl.

4.2.3.1 Instrumento

Para la recolección de datos fue diseñado un instrumentos el cual consiste en un cuestionario denominado **EN-01** (véase en Anexo B) el cual contiene una escala de gustos y preferencias al momento de tomar la decisión para la selección de sus proveedores el cual se aplicará en una entrevista programada con el personal encargado del área de almacén de los hoteles y restaurantes seleccionadas; el cuestionario está elaborado en google drive por lo que se usarán las gráficas y tablas que este arroje después de recabar la información.

El cuestionario estructurado estuvo dirigida, como se mencionó con anterioridad, a los directores de compras y/o chefs de las empresas del sector servicios, específicamente a hoteles y restaurantes ubicados en la zona centro de la ciudad de Tlaxcala, y está conformado por las siguientes cuatro secciones:

- a. La primera Sección consiste en recabar los datos de los hoteles o restaurantes a los cuales estamos entrevistando, las cuatro preguntas de esta sección son abiertas.
- b. La segunda variable que se pretende investigar es para conocer los hábitos de compra que manejan actualmente y se conforma por 9 preguntas, la primera pregunta, puede responderse a través de 4 opciones establecidas en escala Lickert y una opción abierta que permita conocer algún otro horario que la persona prefiera; las siguientes tres preguntas de esta sección son de opción múltiple, la quinta pregunta es una pregunta abierta

la cual va ligada a la pregunta anterior; las preguntas 6 y 7 tienen opción dicotómica de respuesta

Las preguntas 2 y 3 son abiertas y la cuarta pregunta tiene opción dicotómica de respuesta.

- c. La siguiente variable permite conocer el sistema que actualmente manejan los proveedores actuales de los hoteles y restaurantes a entrevistar, esta contiene 16 preguntas; la primera es una interrogación con respuesta abierta, las siguientes de la pregunta dos a la seis como también de la 22 a la 28 son preguntas de opción múltiple, las denominadas con la numeración 20 y 21 son carácter isotónico y la última pregunta de esta variable es abierta.
- d. La penúltima sección pretende dar a conocer las Formas de pago más recurrentes o que prefieren los clientes para ello solo se consideraron dos preguntas la primera de opción múltiple y la segunda es de repuesta isotónica.
- e. Y finalmente la cuarta variable consiste en conocer la viabilidad del proyecto las primeras cinco preguntas son de carácter isotónico, la denominada con el número 37 consta de una respuesta de opción múltiple y finalmente la pregunta 38 que es una pregunta abierta.

4.2.3.2 Procedimiento

La aplicación de la entrevista EN-01 se llevó a cabo en diferentes secciones durante 30 días de acuerdo a las visitas que se fueron realizando a los gerentes de los diferentes hoteles y restaurantes a estudiar que contaban con los criterios de inclusión y exclusión o de acuerdo a las citas programadas con estos mismos en horarios de las 9:00 horas hasta las 15:00 horas en las instalaciones donde estos se encontraban laborando quienes estaban ubicados en la ciudad de Tlaxcala de Xicohtécatl; cada entrevista tuvo una duración de 35 a 40 minutos.

Se contactó al líder de la asociación de hoteles y restaurantes del estado de Tlaxcala para la obtención de una carta recomendación para facilitar la recolección

de información perteneciente a la misma y posteriormente se procedió a visitar a los hoteles y restaurantes para la aplicación de la entrevista EN-01.

Para la aplicación de dicho instrumento y determinar cuántas se tendrían que realizar en toda la ciudad de Tlaxcala se utilizó una calculadora de muestras como se muestra a continuación, en donde arrojó que se deberían aplicar 26 entrevistas.

Ilustración 3 Cálculo del tamaño de la muestra

CALCULADORA PARA OBTENER EL TAMAÑO DE UNA MUESTRA							
¿Qué porcentaje de error quiere aceptar? 5% es lo más común	5 %		Es el monto de error que usted puede tolerar. Una manera de verlo es pensar en las encuestas de opinión, este porcentaje se refiere al margen de error que el resultado que obtenga debería tener, mientras más bajo por cierto es mejor y más exacto.				
¿Qué nivel de confianza desea? Las elecciones comunes son 90%, 95%, o 99%	95 %		El nivel de confianza es el monto de incertidumbre que usted está dispuesto a tolerar. Por lo tanto mientras mayor sea el nivel de certeza más alto deberá ser este número, por ejemplo 99%, y por tanto más alta será la muestra requerida				
¿Cual es el tamaño de la población? Si no lo sabe use 20.000	27		¿Cual es la población a la que desea testear? El tamaño de la muestra no se altera significativamente para poblaciones mayores de 20,000.				
¿Cual es la distribución de las respuestas ? La elección más conservadora es 50%	50 %		Este es un término estadístico un poco más sofisticado, si no lo conoce use siempre 50% que es el que provee una muestra más exacta.				
La muestra recomendada es de	26		Este es el monto mínimo de personas a testear para obtener una muestra con el nivel de confianza deseada y el nivel de error deseado. Abajo se entregan escenarios alternativos para su comparación				
Escenarios alternativos para su muestra							
Con una muestra de	100	200	300	Con un nivel de confianza de	90	95	99
Su margen de error sería	0.00%	0.00%	0.00%	Su muestra debería ser de	25	26	26

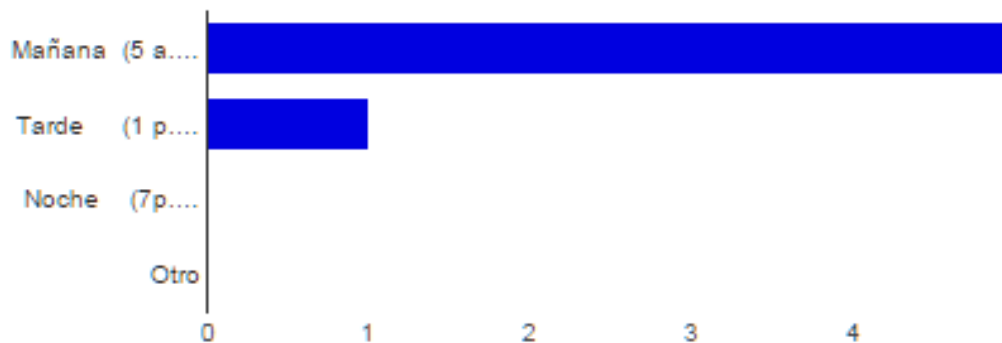
Fuente: (Universidad Nacional del Nordeste, 2015)

4.2.3.3 Interpretación y análisis de resultados

Se presentan a continuación los resultados de las encuestas:

Para la primera pregunta de la encuesta mencionaba ¿en qué horario prefiere recibir sus verduras? Más del 90% de los encuestados mencionó que prefieren recibirlas por la mañana en un horario de 6:00 a.m. a 10:00 a.m.

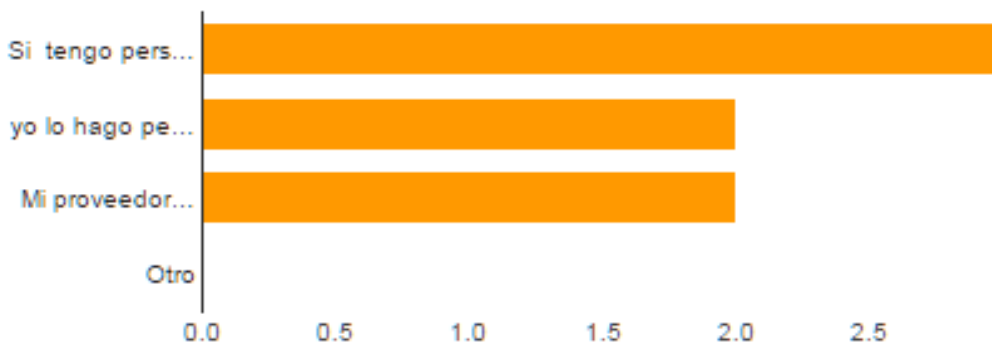
Grafica 3 ¿En qué horario prefiere recibir sus verduras?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Para la segunda pregunta que consistía en saber si tiene personal encargado de realizar compras o si alguien le entrega sus verduras la mayoría contestó que tiene personal dedicado para ellos y el resto lo hace personalmente o tiene algún proveedor.

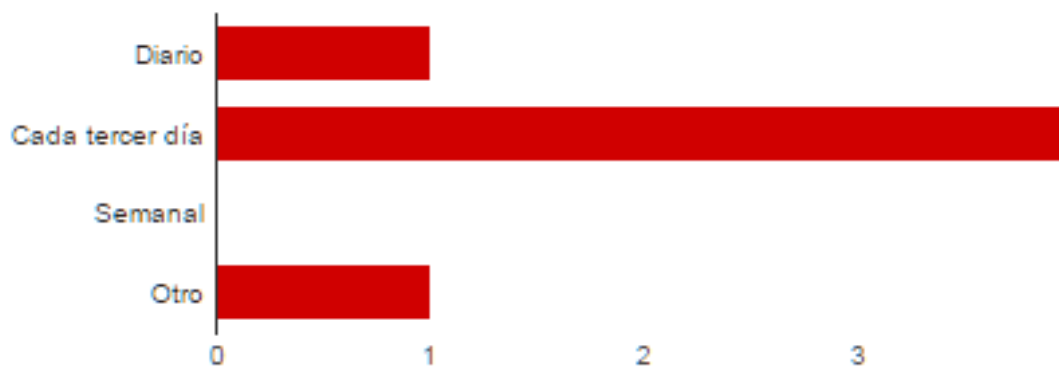
Grafica 4 ¿Usted tiene personal que hace las compras o alguien le entrega sus verdura?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Para la siguiente pregunta para conocer el tiempo de resurtimiento de los clientes, la mayoría contestó que lo hace cada tercer día. Cabe mencionar que entre las preferencias mencionadas fueron que les gustan recibirlas limpias, que tengan una amplia gama de productos, que sean frescos y de buena calidad y que los precios sean baratos.

Grafica 5 ¿En qué periodos de tiempo se surte de verduras?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

En la siguiente sección de preguntas las cuales fueron destinadas para conocer quiénes son los proveedores actuales de los clientes potenciales los resultados de la primera pregunta demuestra que la mayoría compra en la central de abasto y que actualmente existen dos competidores fuertes, y algunos otros llegan a comprar en el mercado de la ciudad o en el tianguis de verduras que se establece los días sábado en el zócalo de la ciudad.

La siguiente pregunta consistía en conocer si sus proveedores actuales les hacen entregas a domicilio por lo que la mayoría contestó que si y el siguiente mayor porcentaje hace sus propias compras

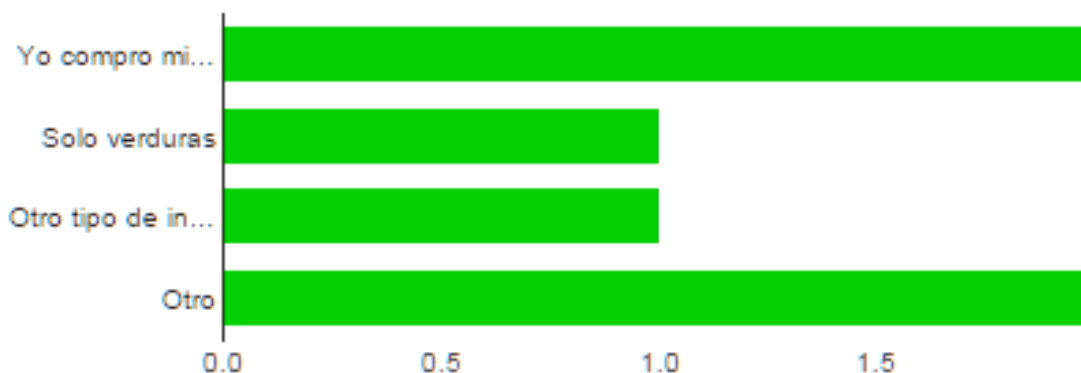
Grafica 6 ¿Su proveedor de verduras le entrega a domicilio?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Al 16.5% su proveedor le entrega otro tipo de insumos y no solo verduras.

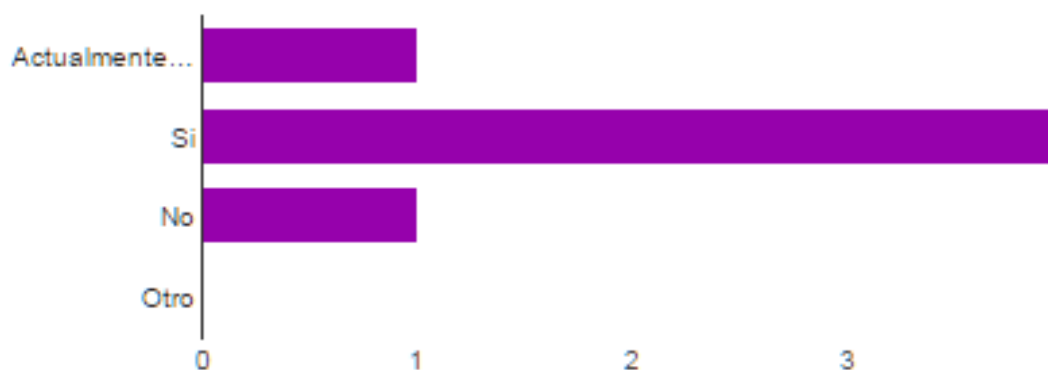
Grafica 7 En caso de que su proveedor le entrega sus insumos ¿Su proveedor de verduras le entrega solo verduras o también otro tipo de insumos?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

A la mayoría de los encuestados les interesa tener un proveedor que les haga sus compras, otra minoría no.

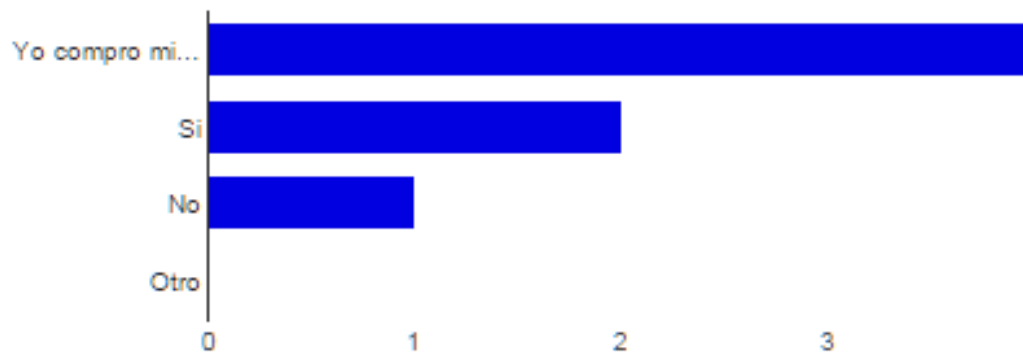
Grafica 8 ¿Le gustaría tener un proveedor que le haga entrega de sus verduras a domicilio?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Por otra parte al preguntar si sus proveedores son puntuales con sus entregas, a quienes les correspondía esta pregunta la mayoría contestó que si y una minoría que no.

Grafica 9 ¿Su proveedor le hace sus entregas a tiempo?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Al 66.7% de los encuestados contestaron que estarían dispuestos esperar 12horas y al 16% 24horas.

Grafica 10 ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar para recibir su pedido desde el momento en que lo hace?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Al 83.3% de ellos les resta tiempo el realizar sus compras.

Grafica 11 Si usted compra sus insumos, ¿el hacer las compras le quita mucho tiempo?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Al 83.3% de los encuestados no les cobran mucho por el envío.

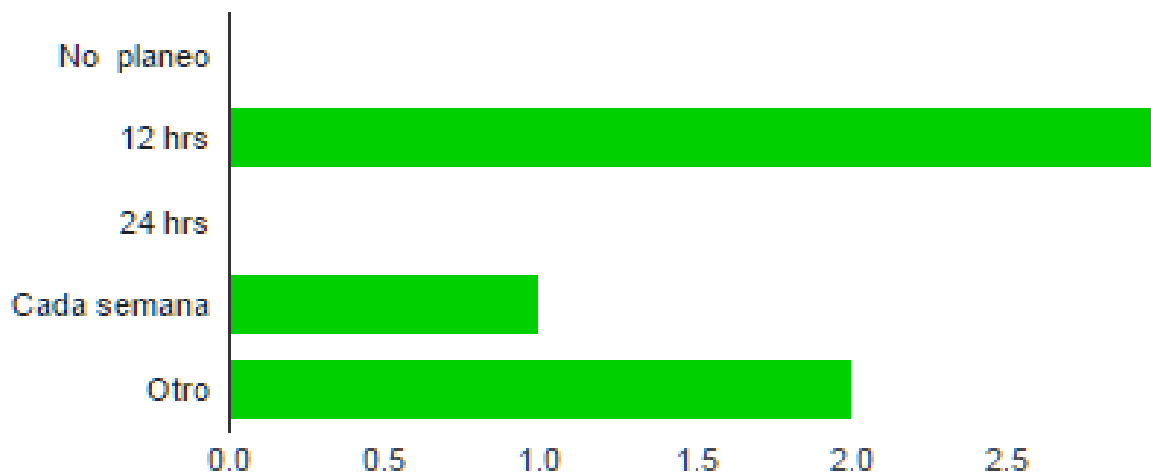
Grafica 12 ¿Su proveedor le cobra el envío o gasta mucho dinero al tener que resurtirse?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

La mayoría planea sus pedidos un día antes de llevar acabo sus compras.

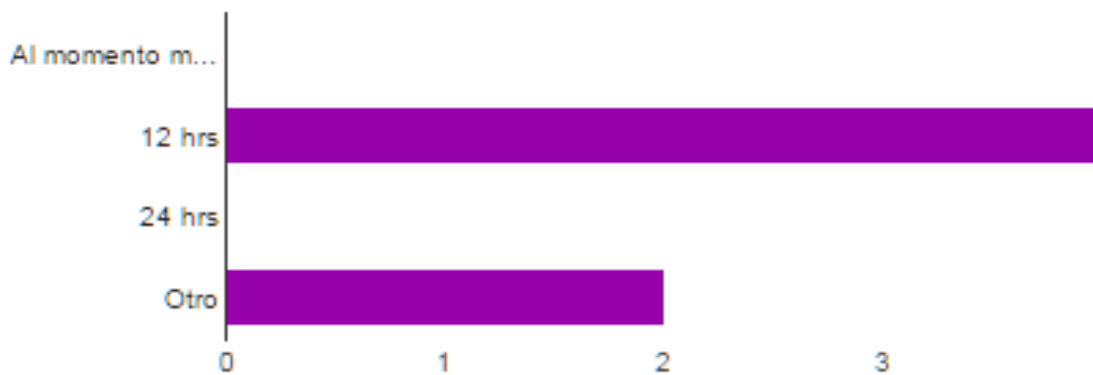
Grafica 13 ¿Con cuánto tiempo de anticipación planea sus pedidos?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Por consecuente el 66.7% ordena sus pedidos ese mismo día después de haber hecho su lista, el 33.3% tiene otro horario alterno

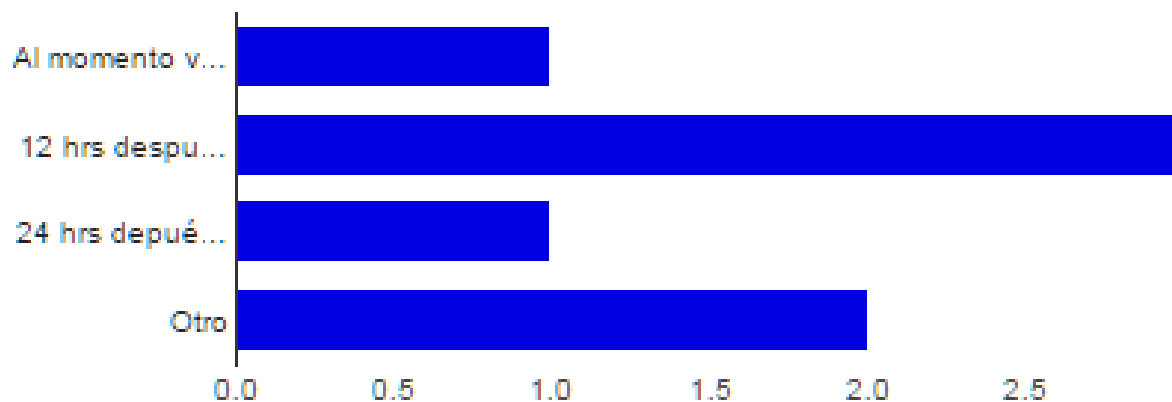
Grafica 14 ¿Con cuánto tiempo de anticipación tiene que hacer u ordenar sus pedidos?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

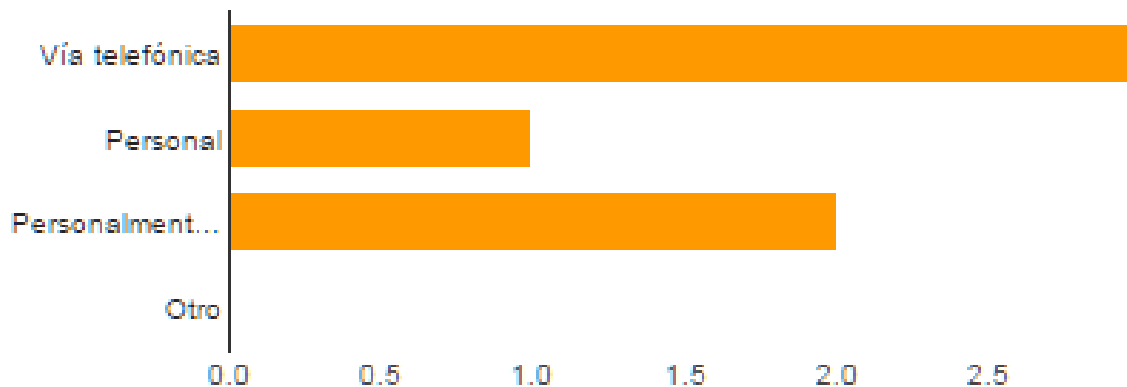
La mayoría de los que compran sus propios insumos hace su compra justo después de realizar su lista de compras.

Grafica 15 Si usted mismo compra sus insumos ¿cuándo es que los va a comprar?



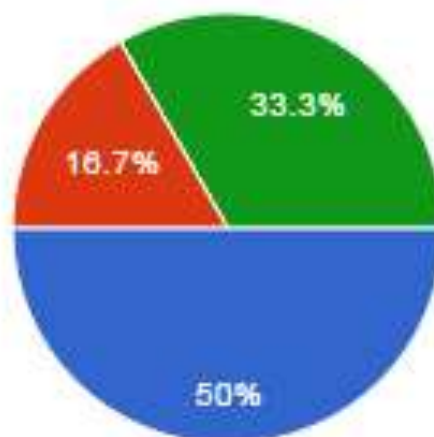
Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Normalmente sus pedidos los realizan vía telefónica y otros prefieren hacerlo personalmente para realizar la correspondiente selección de los artículos.

Grafica 16 ¿Cómo hace sus pedidos?

Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

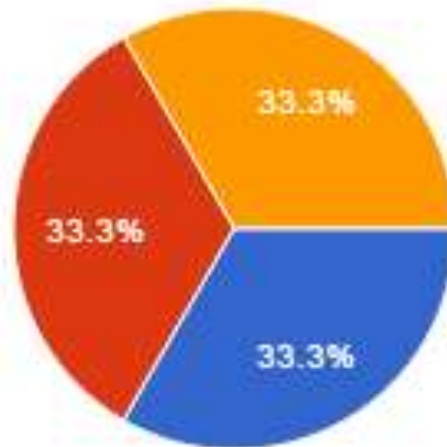
Al 33.3% por ciento de los encuestados les avisa su proveedor que tiene que resurtirse al 16.7% no lo hace y al 50% le gustaría que lo hicieran

Grafica 17 ¿Su actual proveedor le recuerda cuando ya tiene que resurtir su mercancía o le gustaría que lo hiciera?

Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Un tercio de los proveedores les recuerdan cada 12 horas, otro tercio en 24 horas y el resto cada semana.

Grafica 18 ¿Con cuánto tiempo de anticipación le recuerda?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

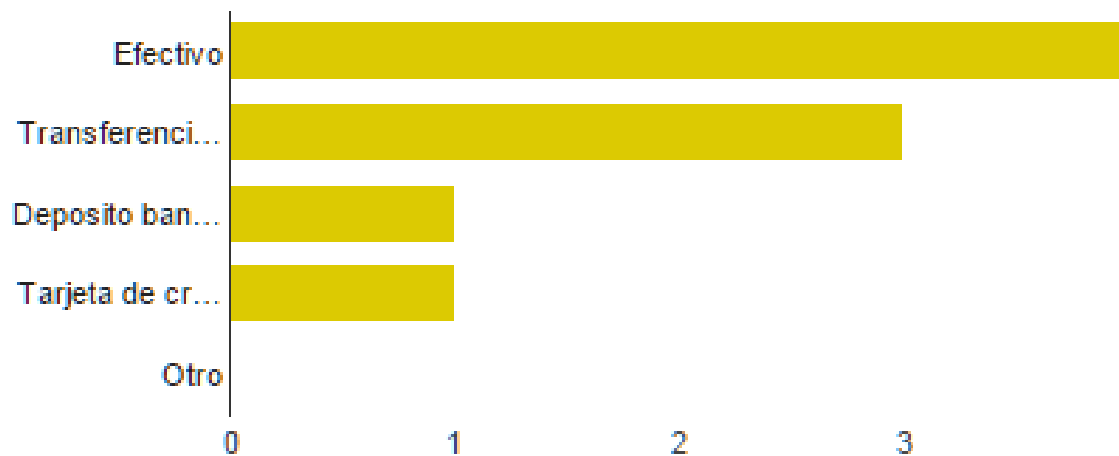
Actualmente la mayoría de los proveedores que surten a los encuestados están satisfechos con los productos que les entregan, sin embargo comentaron que a veces la mercancía llega incompleta pero que la ventaja es que les ofrecen créditos de un día y que esta llega fresca y son rápidos, aunque algunas veces tampoco tengan cambio.

Grafica 19 ¿Su actual proveedor le entrega productos con buena calidad e higiene o usted tiene que seleccionarla personalmente?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Con el fin de conocer las formas de pago que prefieren los clientes potenciales se les preguntó si preferían pagar con efectivo, con transferencia electrónica, por depósito bancario o con tarjeta de crédito por lo que la mayoría prefiere hacerlo con efectivo seguido por transferencia electrónica y muy pocos y comúnmente lo más pequeños con tarjeta de crédito o con depósito bancario.

Grafica 20 ¿Cuál es la forma de pago de su preferencia?

Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

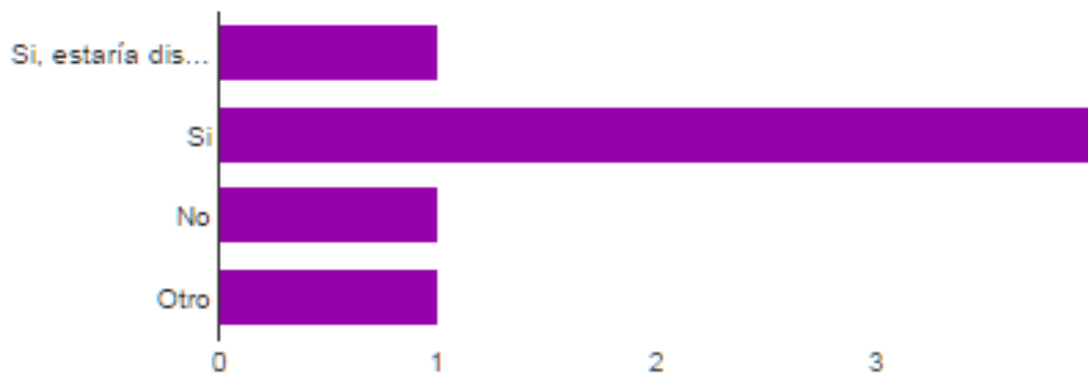
Los restaurante que compran mucha cantidad de producto prefieren no hacerlo con tarjeta de crédito.

Grafica 21 ¿SI pudiera pagar con tarjeta de crédito lo haría?

Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Con el fin de conocer la viabilidad específica del proyecto buscando si contaban con el recurso indispensable el cual sería internet se realizaron las siguientes preguntas, obteniendo los respectivos resultados:

Grafica 22 Si hubiera un proveedor que le facilitara el cumplir con la parte de recepción de alimentos de sus verduras para el distintivo H, ¿Adquiriría sus servicios?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Grafica 23 ¿Cuenta con internet para sus operaciones diarias?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Grafica 24 En caso de existir una empresa que surtiera verduras por internet ¿estaría dispuesto a realizar sus pedidos a través de ella?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Grafica 25 ¿Le gustaría que esta le permitiera agendar sus pedidos?



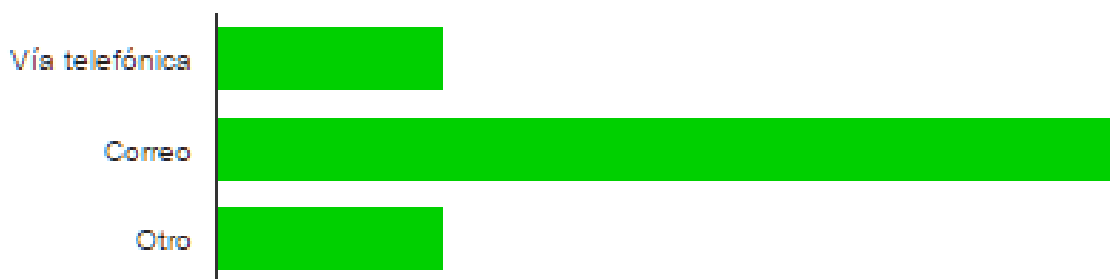
Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Grafica 26 ¿Le gustaría que esta le recordara el momento en que tiene que resurtirse?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Grafica 27 ¿Por cuál medio le gustaría que le recordara?



Fuente: Elaboración propia conforme a resultados de encuestas realizadas en 2014.

Cabe mencionar que algunos de los clientes comentaron que les parecía una idea innovadora la cual sería de mucha utilidad, sin embargo habría que aumentar la lista de productos a ofrecer tal es el ejemplo de abarrotes y se deberían tomar en cuenta pedidos y cambios de última hora, esto les ayudaría a ahorrar tiempo; y finalmente que la calidad y el precio es esencial para ellos.

4.2.3.4 Resultados de la investigación

Acorde a la información recabada de las entrevistas realizadas a clientes potenciales para la creación de la microempresa distribuidora de verduras por internet se concluye que al 100% de los entrevistados les gustaría contar con un servicio como el que se les ofrece con la distribución de verduras on-line y estarían dispuestos a cambiar su actual proveedor por este, este resultado es favorable para la creación de la empresa.

Sin embargo cabe mencionar que aunque a todos les encantó la idea, estos tuvieron un pero y este consistía en que los precios tendrían que ser mejores a los de su proveedor actual o al precio en el que ellos lo compran actualmente. De igual manera al cien por ciento les agradó la idea de tener un proveedor que les facilitará el cumplir con el reglamento del distintivo H por lo que es otra ventaja para el proyecto, ya que la empresa ofrecería ese servicio.

Por otra parte se obtuvo que la mayoría de los proveedores actuales no solo distribuyen verduras si no también frutas y abarrotes lo cual es una desventaja ya que a muchos les gustaría recibir todos sus insumos de un solo proveedor y la empresa a crear solo ofrece verduras.

4.2.3.5 Discusión y diseño de estrategias

Tenemos presente que en el mercado de distribución de verduras existen varios competidores con mucha experiencia en el ramo, sin embargo no manejan un sistema de administración con sus clientes por internet como se pretende con la creación de la empresa distribuidora de verduras on-line.

A pesar de que esto pudiese impactar el mercado meta, las características del sistema lo hacen único ya que nuestro programa está enfocado a facilitar a los compradores su adquisición de verduras y ahorrar gastos en teléfono.

Gracias a la investigación que se hizo se pudo conocer e identificar mejor a la competencia y las necesidades de los futuros clientes, además de que se encontró que es una gran oportunidad de negocio que no ha sido aprovechada en el estado de Tlaxcala.

4.2.3.6 Conclusiones del estudio realizado

De acuerdo al análisis realizado del caso a estudiar se puede concluir lo siguiente

- El instrumento utilizado nos permitió perfectamente identificar los proveedores actuales que les surten a los hoteles y restaurantes en el estado de Tlaxcala
- En las entrevistas se dieron a conocer las necesidades del mercado actuales, los problemas y los riesgos a los que se enfrentan el personal que hace las compras en un restaurante.
- La herramienta nos brindó información sobre los productos y las cantidades que siempre adquieren los hoteles y restaurantes.
- Es difícil recabar información sin la recomendación de alguien conocido por los gerentes

Las recomendaciones identificadas son las siguientes:

- Buscar a los mejores proveedores con los precios más bajos en el mercado
- Trazar una estrategia adecuada de logística
- Ofrecer buena calidad y oportunidad de cambio de producto si llega en mal estado (compensación).
- Ofrecer entrega urgente es vital.
- Se deberán desarrollar manuales de operación para el manejo de productos.

Finalmente podemos decir que la creación de una empresa distribuidora de verduras on-line es viable sin embargo hay que cubrir las necesidades de un mercado difícil como lo son los hoteles y restaurantes de la ciudad de Tlaxcala de Xicotécatl.

4.2.4 Distribución y puntos de venta

El sistema de distribución seleccionado es la venta directa con el cliente final. Se escogió este sistema debido a que el proyecto de inversión, como empresa prestadora de servicios, está basado en el trato directo con el cliente y en que el

trato personal ayudará a mejorar los nexos y la comunicación con él, así como el entendimiento de sus necesidades y expectativas particulares.

Diseño del proceso: Productor → "Tomato" → Consumidor final

Responsable: Encargado de atención al cliente, según cada caso.

4.2.5 Promoción del producto o servicio

Para promover y comunicar a los clientes potenciales los servicios de "Tomato" se manejará la siguiente estrategia que se muestra descrita a continuación:

4.2.5.1 Marca, publicidad y promoción de ventas

Se desarrolló el diseño de imagen para impresos gráficos como se muestra, decidiendo promocionar el servicio ofertado por medio de un catálogo de servicios el cual incluye el manejo de la página (Anexo 2) por medio de visita personalizada, y se utilizará publicidad en los vehículos de reparto, y se colocará un banner fuera del local para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa y establecer una identidad con la empresa.

Se presenta el logotipo de la empresa:

Figura 1 Logotipo de la empresa



Fuente: Elaboración propia

El empaque consiste en el etiquetado tanto de arpillas plásticas como de cajas contenedoras de madera, las cuales tendrán la imagen de la marca así como las especificaciones del producto(s) que contiene.

Figura 2 Etiquetado de empaque

Fuente: Elaboración propia

4.2.6 Fijación y políticas de precio

Estimación de costos fijos y variables de Tomato.

Costos fijos mensuales:

Luz:	\$	400.00
Teléfono e Internet:	\$	500.00
Servidor:	\$	2,000.00
Salarios:	\$	6,000.00
Gasolina:	\$	2,000.00
Total:	\$	10,900.00

Políticas de precios:

- No se otorgarán descuentos por pronto pago
- En el corto plazo no se piensa pagar comisión por venta, ya que las integrantes del actual equipo de trabajo fungirán como vendedoras.
- Se piensa adoptar un precio similar al de la competencia.
- Se pueden otorgar descuentos por volumen de compra.
- Se deberá especificar desde un inicio el modo de pago que se utilizará.

4.2.7 Plan de introducción al mercado

Como acciones para introducir a "Tomato" en el mercado se llevará a cabo una cita con el presidente de la asociación de hoteles y restaurantes con el fin de hacer una junta informativa para ofrecer y mostrar a los dueños de los dueños de

los restaurantes el servicio la página de internet así como los beneficios de esta. Sin embargo cabe mencionar que también se ofrecerá el servicio visitándolos directamente en su establecimiento para reforzar el servicio ofertado y así también conocer su opinión con respecto a este. Por último se ofrecerán descuentos por volumen adquirido o a un mediano plazo por fidelidad del uso del servicio.

4.2.8 Riesgos y oportunidades del mercado

Los diferentes riesgos y oportunidades del proyecto de inversión se describen en el siguiente recuadro:

Tabla 17 Riesgos y oportunidades del mercado

Riesgos	Acciones a realizar
<ul style="list-style-type: none"> • Que el escenario económico del país esté en dificultades. • Que los clientes prefieran contratar a un competidor porque nosotros no somos competitivos en precio. • Que la logística no sea eficiente. • Que la competencia robe la idea. • Que los ingresos sean menores a los gastos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener una estrategia constante de posicionamiento en el mercado. • Conseguir a los mejores proveedores y mantener un vínculo estrecho con ellos. • Mantener un banco de datos estadísticos con respecto a las diversas rutas de reparto para hacer más eficiente la logística del negocio. • Se deberá evaluar y controlar los inventarios para que exista la menor merma posible.
Oportunidades	Acciones a realizar
<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las oportunidades de expansión que posee el mercado de servicios por internet. • Que el gobierno proporcione un subsidio. 	<p>Seleccionar los mercados con mayor potencial y contactar a los más renombrados hoteles y restaurantes de la ciudad de Tlaxcala.</p>

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Producción

El servicio que se oferta es de carácter comercial para estos los objetivos son:

Objetivo a corto plazo: Actualizar los datos de precios para ofrecer siempre información actualizada así como establecer rutas de entrega efectivas. Incorporar más recursos a la empresa, incrementar nuestras ventajas competitivas. Implementar un programa de mejora continua.

Objetivo a mediano plazo: Aumentar las bodegas de almacenamiento así como el medio transporte para poder abarcar más mercado en Tlaxcala así como expandirse a la ciudad de Puebla y llevar a cabo la introducción del servicio en esta ciudad.

Objetivo a largo plazo: Contar con un centro de distribución consolidado y que ayude a satisfacer la demanda generada por 10 ciudades. Así mismo con un servidor propio y un desarrollador web que pertenezca a la empresa para mejorar cada vez más el servicio y la atención al cliente.

4.3.1 Especificaciones del servicio

El servicio a ofertar consiste en la venta y distribución de verduras, frutos y productos secos a los hoteles y restaurantes de la ciudad de Tlaxcala con la peculiaridad de que los pedidos se realizarán desde una página de internet en donde el cliente podrá tener la oportunidad de rastrear sus pedidos así como administrar la forma de hacerlos por medio de un carrito de compra el cual guardará el historial de las compras realizadas con anterioridad. El producto será Empaquetado en arpillas plásticas y en cajas de madera o plásticas etiquetadas con el fin de cumplir con las especificaciones del distintivo H. El reparto de pedidos se hará por medio de camionetas cerradas.

4.3.2 Descripción del proceso de prestación del servicio

Una vez definido el segmento de mercado, se procederá a concertar citas y visitar a los clientes potenciales. Después de esta entrevista, las acciones a tomar serán las siguientes:

1. Se toma el pedido del cliente, el cual llegará al servidor de la empresa.

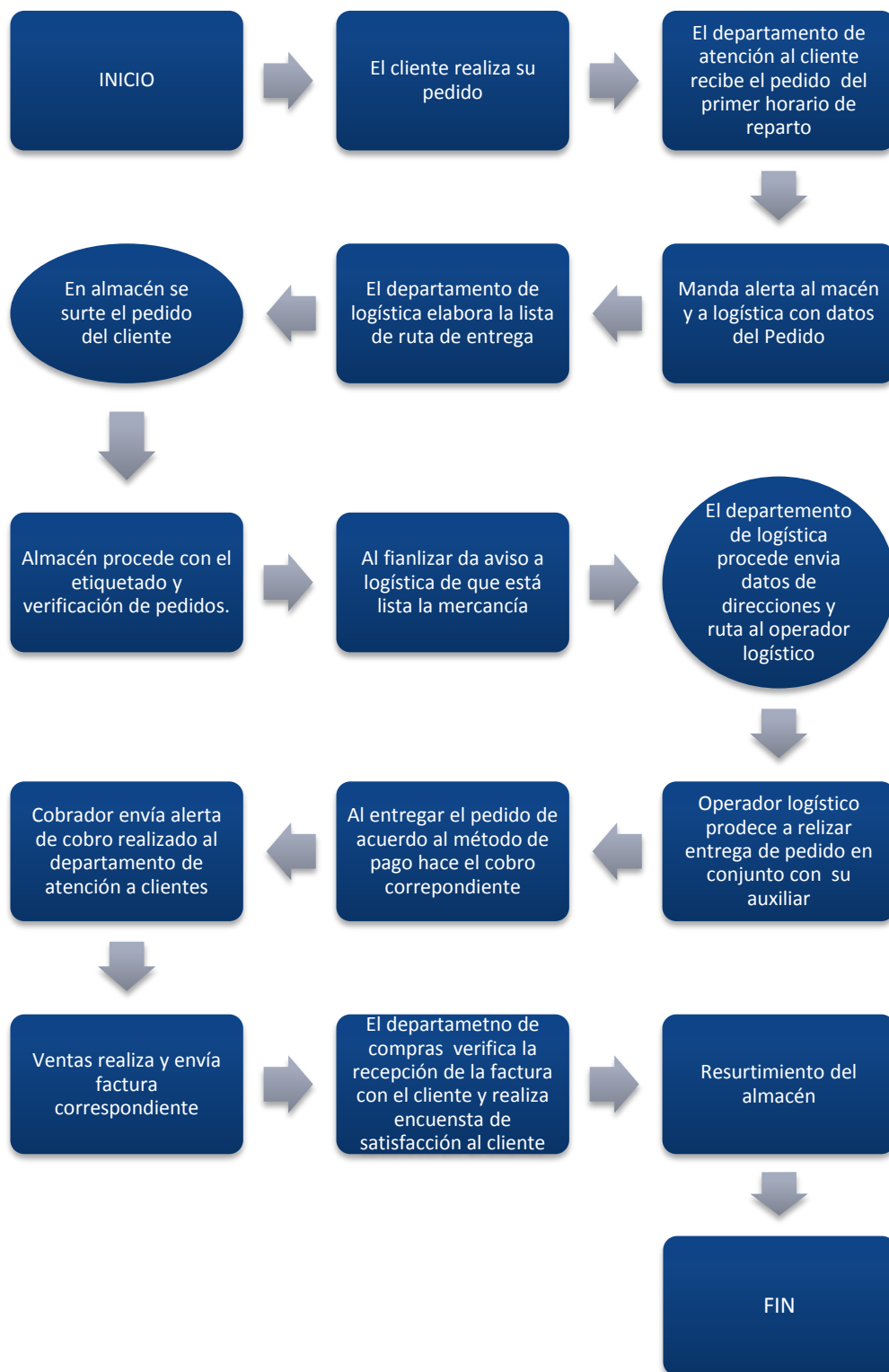
2. Al llegar el pedido, se surte el pedido en arpilla o en caja dependiendo de la cantidad y el tipo de pedido.

3. Se etiqueta el producto con los datos del contenido y el número de pedido que es.

3. Al repartidor se le especifica el destino con el número(s) de pedido(s)

4. El hace la entrega del pedio

4.3.3 Diagrama de flujo del proceso del proyecto de inversión



Fuente: Elaboración propia con base al proyecto de inversión.

4.3.4 Características de la tecnología

La tecnología necesaria para proyecto de inversión es una cabina frigorífica con el fin de mantener fresca la mercancía o en su caso un humidificador, por otra parte se necesitará un impresora para imprimir las etiquetas del producto, así como una computadora para realizar la operación de recibir los pedidos así como para mantener la base de datos de los clientes; el medio de transporte para llevar la mercancía a los clientes, así como un smart phone con internet para los repartidores y una terminal de cobro.

4.3.5 Equipo e instalaciones

Equipo	Cantidad	Marca	Costo \$
Terminal de cobro	1	Billpocket	\$ 700.00
Camioneta de reparto	1	Nissan	\$ 30,000.00
Cámara frigorífica	1	Proveedor	\$ 150,000.00
Smart phone	1	Moto g	\$ 3,900.00
Pantalla 15 Pulgadas	1	LG	\$ 1,400.00
Muebles de oficina	Cantidad	Marca	Costo \$
Impresora multifuncional	1	EPSON	\$ 1,300.00
Escritorios	2		\$ 1,300.00
Mesa con 4 sillas	1		\$ 2,000.00
Teléfono Inalámbrico Con Manos Libres	1	Vtech Ls6475-3	\$ 1,099.00
Línea telefónica	1	Telmex	\$ 500.00
Computadoras laptop	2	Gateway	\$ 20,000.00
		Total:	\$ 239,199.00

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que para el proyecto de inversión se solicitará la elaboración de la página web la cual tiene un costo de \$ 200,000.00 así como el mantenimiento que requerirá esta y el mantenimiento periódico al software con Norton Utilities.

4.3.5.1 Materia prima e Identificación de proveedores y cotizaciones

Proveedores de servicios que se requiere para el proyecto de inversión.

Servicio	Proveedor
Proveeduría de verduras	Central de abasto
Acceso a internet	Telmex
Servidor	Telmex
Teléfono	
Página web	Biosnet

Fuente: Elaboración propia.

4.3.6 Capacidad instalada

Producto	Periodo	Cantidad de producto
Verduras	3 días	40 kilogramos
Fruta	3 días	10 kilogramos
Secos	1 mes	10 kilogramos

Fuente: Elaboración propia.

4.3.7 Manejo de inventarios

Para este proyecto de inversión no se tiene contemplado manejar grandes inventarios por lo que se estará resurtiendo cada tercer día y así evitar la merma, también se tomó esta decisión por el resultado de las encuestas con los cliente potenciales, ya que pudo observar que no es muy frecuente su resurtimiento,

4.3.8 Ubicación de la empresa

La ubicación en donde estaría ubicada la empresa es:

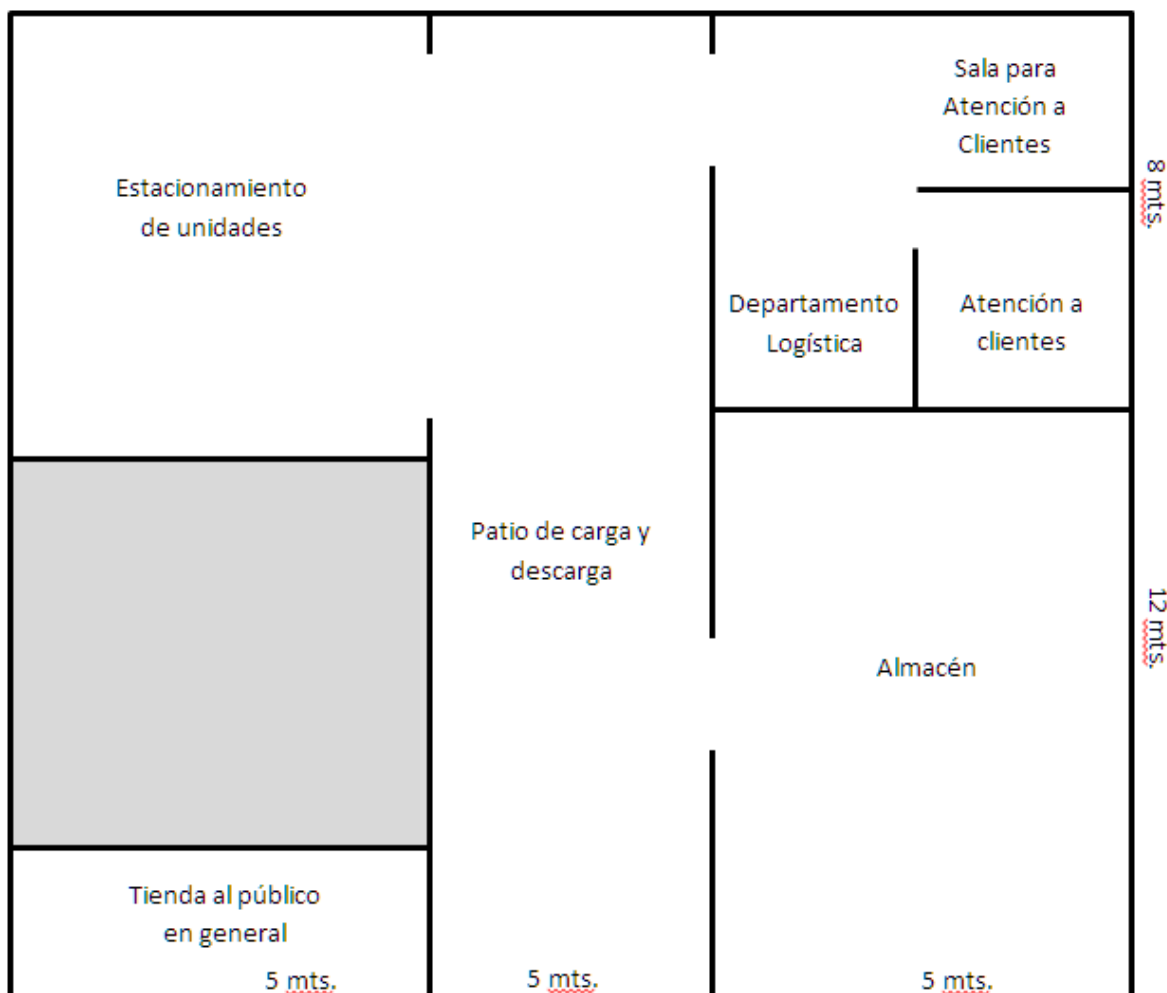
Tabla 18 Ubicación de Tomato

Datos de Ubicación:	
Tipo de Domicilio: DOCUMENTOS	Código Postal: 90780
Tipo de Vialidad: CALLE	Nombre de Vialidad: MARTIRES DE XICOHTZINCO
Número Exterior: 56	Número Interior:
Nombre de la Colonia: SECCION CUARTA	Nombre de la Localidad: XICOHTZINCO
Nombre del Municipio o Delegación: XICOHTZINCO	Nombre del Estado o Distrito Federal: TLAXCALA
Entre Calle: FRANCISCO VILLA	Y Calle: FRANCISCO JAVIER MINA

Fuente: SAT,2015.

4.3.9 Diseño y distribución de planta y oficinas

Ilustración 4 Distribución del espacio físico



Fuente: Elaboración propia

4.3.10 Mano de obra requerida

Características de la mano de obra que requiere Tomato

Actividad	Número de personas	Tipo de habilidad
Atención al cliente	2	Experiencia con trato con cliente Manejo de páginas web y bases de datos.
Logística	1	Experiencia en inventarios y elaboración de rutas.
Operador logístico	1	Saber manejar; saber usar maps y Smart phone.
Auxiliar de operador logístico	1	Saber manejar; saber usar maps y Smart phone y que tenga habilidades de carga manual.
TOTAL	7	

Fuente: Elaboración propia.

4.3.11 Programa de producción

Tabla 19 Programa preoperativo de producción de Tomato

Actividad	Personal encargado	Periodo de realización
Comprar el equipo y acondicionar el área de trabajo	Gabriela Calzada	30 días (mes A)
Contratación de personal	Gabriela Calzada	30 días (mes A)
Instalación de servicios	Gabriel Calzada	30 días (mes A)
Pruebas de reparto	Operador logístico + Gabriela Calzada	15 días (mes B)
Promoción con clientes	Ventas + Gabriela Calzada	15 días (mes B)
Número total de días anteriores a la fecha de arranque		45 días

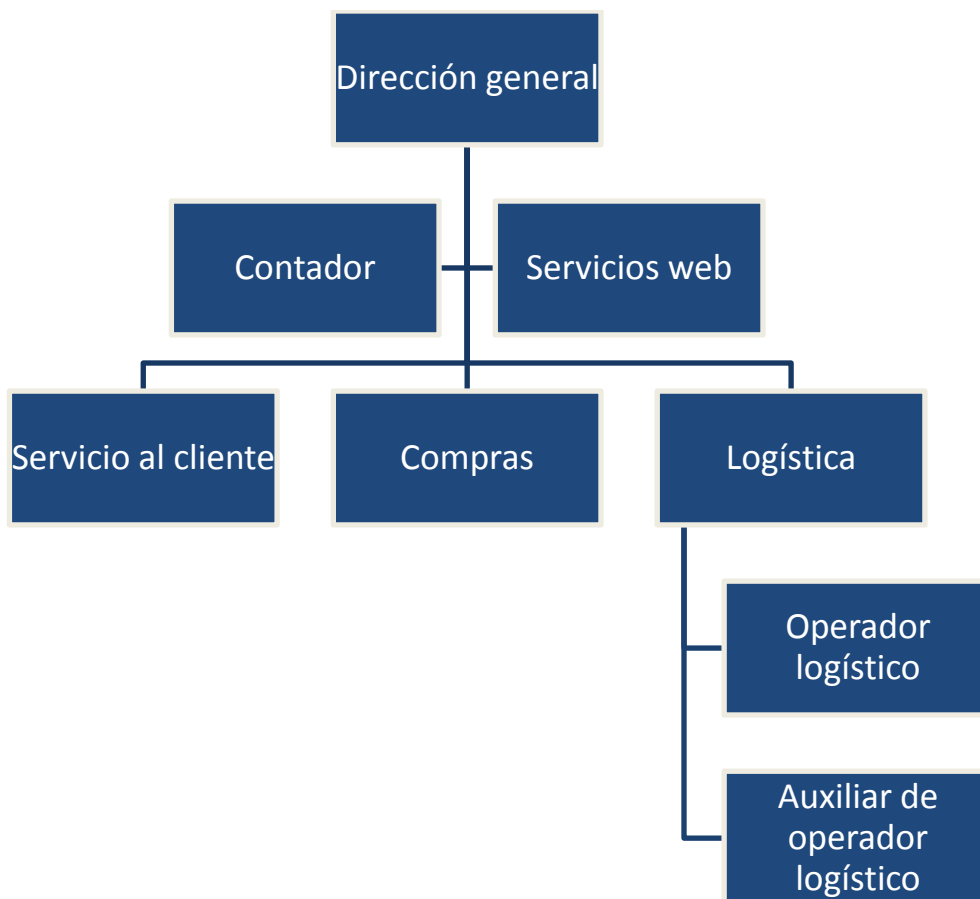
Fuente: Elaboración propia.

4.4 Organización

Respecto a la organización para el proyecto de inversión se tiene como objetivo delegar de manera óptima las actividades requeridas para trabajar en equipo con eficacia y eficiencia. Esto es de suma importancia ya que se tiene en cuenta el crecimiento paulatino de la empresa y se quiere evitar la desorganización así como el exceso de burocracia, por lo que la comunicación deberá ser el punto de partida para mejorar los servicios acorde a las peticiones del mercado.

4.4.1 Estructura organizacional

Organigrama 1 Empresa Tomato



Fuente: Elaboración propia.

4.4.1.1 Reclutamiento, selección y contratación.

Respecto al reclutamiento que se hará para “Tomato” se hará uso de la bolsa de trabajo del ayuntamiento del municipio así como por posteo, ya es de suma

importancia que vivan cerca del área de trabajo por medio de una convocatoria en la que se describa brevemente el puesto a ocupar así como las características generales de este, los beneficios y el contacto para obtener mayores informes o en donde se pueden presentar con una solicitud de empleo elaborada o curriculum.

Método de selección de personal que utilizará la empresa, la cual llevará acabo la dirección general:

1. Depuración de solicitudes de empleo acorde a:
 - a. Ubicación de domicilio actual
 - b. Experiencia laboral
 - c. Escolaridad
 - d. Sueldo a solicitar
2. Realizar breve entrevista telefónica.
3. Entrevista personal.
4. Verificación de experiencia laboral así como las personales
5. Selección del mejor candidato.

Cabe mencionar que la entrevista no tendrá ningún costo y que una vez realizada la selección del candidato se firmará un contrato temporal por seis meses como prueba para posteriormente extenderlo a un año, así también se deberá firmar la carta de aceptación de condiciones de trabajo temporal, de lo contrario no se llevará acabo la contratación.

4.4.2 Administración de sueldos y salarios

Tabla 20 Tabulador de sueldos y salarios de Tomato

Actividad	Categoría	Salario mensual
Atención al cliente	B	\$ 5,000
Logística	B	\$ 6,000
Operador logístico	B	\$ 4,000
Auxiliar de operador logístico	B	\$ 3,000

TOTAL	B	\$26,000
--------------	----------	-----------------

Fuente: Elaboración propia.

4.4.3 Marco legal de la organización

La empresa se constituirá bajo el Régimen de Incorporación Fiscal. Uno de los atractivos fiscales de esta figura es que está exenta del pago de ISR durante un año por ventas de hasta \$ 2,000,000.00 de pesos mexicanos por lo que esto permitirá ofrecer precios competitivos ante la competencia obteniendo así una ventaja económica. Dado por el tamaño de la empresa, bajo este régimen no se pagará ISR por el momento sin embargo con el paso de los años irá aumentando a 10% en pago de dicho impuesto y posteriormente al cabo de cumplir el año 10 se deberá hacer una transición a persona física con actividad empresarial.

Sin embargo su manejo y control será muy fácil ya que el SAT ofrece diversas herramientas gratuitas para su mejor control y administración del negocio, la contratación de personal también es factible bajo este régimen pero si es importante darlos de alta ante el IMSS.

Otra ventaja que ofrece este tipo de régimen es que no tiene que protocolizarse ante notario público, si no que puede hacerla directamente la parte interesada por medio de un juicio de jurisdicción voluntaria. Al registrarse en este régimen no se lleva a cabo ningún gasto, ya que no hay costo de incorporación y la dirección general de "Tomato" cuenta con los conocimientos para realizar dicho trámite.

Posteriormente se deberá acudir al ayuntamiento de Xicohtzinco para expedir las siguientes licencias:

- Uso de suelo
- Bomberos
- Anuncios
- Protección civil

Cabe mencionar que por parte de la Secretaría de Salud se deberá expedir la licencia de funcionamiento sanitario, y finalmente ante el IMSS se deberán dar de alta al personal a contratar así como las cuotas que se deben aportar.

4.5 Finanzas

En el presente estudio se dará a conocer la proyección financiera para el proyecto de inversión de una empresa surtidora de verduras por internet en Tlaxcala.

4.5.1 Inversión inicial

Presupuesto de Capital

GASTOS PREOPERATIVOS

CONSTITUCION DE FIGURA JURIDICA		\$	3,155.00
CONTRATO DE ARRENDAMIENTO		\$	8,600.00
INSTALACIONES ELECTRICAS		\$	8,000.00
LINEAS TELEFONICAS		\$	500.00
CONTRATO DE LUZ		\$	400.00
COSTO DE PAGINA WEB		\$	100,000.00
<i>TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS</i>		\$	<i>120,655.00</i>

INVERSIONES FIJAS

MAQUINARIA Y EQUIPO		\$	156,000.00
CAMARA FRIGORIFICA	\$	150,000.00	
TERMINAL DE COBRO	\$	700.00	
SMART PHONE	\$	3,900.00	
PANTALLA 15 PULGADAS	\$	1,400.00	
Equipop de Transporte		\$	30,000.00
CAMIONETA DE REPARTO	\$	30,000.00	
Edificios		\$	1,000,000.00
EDIFICIOS	\$	1,000,000.00	
MOBILIARIO Y EQUIPO		\$	8,399.00
2 ESCRITORIOS	\$	1,300.00	
MESA CON 4 SILLAS	\$	2,000.00	
TELEFONO INALAMBRICO	\$	1,099.00	
ESTANTERIA DE VERDURAS	\$	4,000.00	
EQUIPO DE COMPUTO		\$	21,300.00
2 COMPUTADORA	\$	20,000.00	
1 IMPRESORA	\$	1,300.00	
<i>TOTAL INVERSIONES FIJAS</i>		\$	<i>1,215,699.00</i>

CAPITAL DE TRABAJO (1 MES)

MATERIALES E INSUMOS		\$	141,696.00
GASTOS INDIRECTOS		\$	8,000.00
SUELDOS Y SALARIOS		\$	18,000.00
PAPELERIA		\$	300.00
TELEFONO		\$	500.00
RENTA		\$	-
ENERGIA ELECTRICA		\$	400.00
<i>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</i>		\$	<i>169,896.00</i>

TOTAL DE INVERSION **\$ 1,505,250.00**

4.5.2 Balance general histórico

BALANCE GENERAL HISTORICO

ACTIVO CIRCULANTE

CAJA Y BANCOS	\$	168,896.00
---------------	----	------------

<u>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</u>		<u>\$ 168,896.00</u>
---------------------------------------	--	-----------------------------

ACTIVO FIJO

MAQUINARIA Y EQUIPO	\$	156,000.00
---------------------	----	------------

MOBILIARIO Y EQUIPO	\$	8,399.00
---------------------	----	----------

EQUIPO DE COMPUTO	\$	21,300.00
-------------------	----	-----------

EQUIPO DE TRANSPORTE	\$	30,000.00
----------------------	----	-----------

EDIFICIOS	\$	1,000,000.00
-----------	----	--------------

<u>TOTAL ACTIVO FIJO</u>		<u>\$ 1,215,699.00</u>
---------------------------------	--	-------------------------------

ACTIVO DIFERIDO

CONSTITUCION DE FIGURA JURIDICA	\$	3,155.00
---------------------------------	----	----------

CONTRATO DE ARRENDAMIENTO	\$	8,600.00
---------------------------	----	----------

INSTALACIONES ELECTRICAS	\$	8,000.00
--------------------------	----	----------

LINEAS TELEFONICAS	\$	500.00
--------------------	----	--------

CONTRATO DE LUZ	\$	400.00
-----------------	----	--------

COSTO DEL PROYECTO	\$	100,000.00
--------------------	----	------------

<u>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</u>		<u>\$ 120,655.00</u>
-------------------------------------	--	-----------------------------

<u>TOTAL DE ACTIVO</u>		<u>\$ 1,505,250.00</u>
-------------------------------	--	-------------------------------

PASIVO MEDIANO PLAZO

CREDITO BANCARIO	\$	70,848.00
------------------	----	-----------

<u>TOTAL DE PASIVO</u>		<u>\$ 70,848.00</u>
-------------------------------	--	----------------------------

CAPITAL CONTABLE

CAPITAL SOCIAL	\$	1,434,402.00
----------------	----	--------------

<u>TOTAL DE CAPITAL CONTABLE</u>		<u>\$ 1,434,402.00</u>
---	--	-------------------------------

<u>TOTAL PASIVO + CAPITAL CONTABLE</u>		<u>\$ 1,505,250.00</u>
---	--	-------------------------------

4.5.3 Estructura de capital

ESTRUCTURA FINANCIERA

CONCEPTO	APORTACION SOCIOS	%	CREDITO	%	TOTAL	%
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 120,655.00	8%			\$ 120,655.00	8.02%
INVERSIONES FIJAS	\$ 1,215,699.00	81%			\$ 1,215,699.00	80.76%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 98,048.00	7%	\$ 70,848.00	5%	\$ 168,896.00	11.22%

TOTAL DE INVERSION	\$ 1,434,402.00	95%	\$ 70,848.00	5%	\$ 1,505,250.00	100%
---------------------------	------------------------	------------	---------------------	-----------	------------------------	-------------

4.5.4 Cuadro de ingresos

CUADRO DE INGRESOS

INGRESOS 1ER. AÑO

CONCEPTO	CAPACIDAD MENSUAL		CAPACIDAD UTILIZADA	PRECIO DE VENTA	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
	INSTALADA	UTILIZADA				
VERDURAS	5120	5120	100%	\$ 25.93	\$132,736.00	\$ 1,592,832.00
FRUTAS	5080	5056	100%	\$ 42.18	\$213,236.80	\$ 2,558,841.60
SECOS	1600	1600	100%	\$ 13.43	\$ 21,480.00	\$ 257,760.00
TOTAL	6720	6720			\$154,216.00	\$ 4,409,433.60

4.5.5 Cuadro de costos y gastos generales

CONCEPTO	COSTO DE VENTAS						COSTO TOTAL
	AÑO 1						
	Verduras		Frutas		Secos		
	COSTO UNITARIO	UNIDADES ANUALES	COSTO UNITARIO	UNIDADES ANUALES	COSTO UNITARIO	UNIDADES ANUALES	
COSTO DE MATERIA E INSUMOS	\$ 20.00	61440	\$ 33.00	60,672	\$ 10.00	19,200	\$3,230,976.00
MANO DE OBRA	\$ -	61440	\$ -	60,672	\$ -	19,200	\$ -
GASTOS INDIRECTOS	\$ 0.74	61440	\$ 0.74	60,672	\$ 0.74	19,200	\$ 90,362.88
COSTO UNITARIO	\$ 20.74	61440	\$ 33.74	60,672	\$ 10.74	19,200	\$3,321,338.88

4.5.6 Tablas de depreciación

CUADRO DE DEPRECIACIONES

CUADRO DE DEPRECIACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO

AÑO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 156,000.00
1	\$ 15,600.00	\$ 15,600.00	\$ 140,400.00
2	\$ 15,600.00	\$ 31,200.00	\$ 124,800.00
3	\$ 15,600.00	\$ 46,800.00	\$ 109,200.00
4	\$ 15,600.00	\$ 62,400.00	\$ 93,600.00
5	\$ 15,600.00	\$ 78,000.00	\$ 78,000.00
6	\$ 15,600.00	\$ 93,600.00	\$ 62,400.00
7	\$ 15,600.00	\$ 109,200.00	\$ 46,800.00
8	\$ 15,600.00	\$ 124,800.00	\$ 31,200.00
9	\$ 15,600.00	\$ 140,400.00	\$ 15,600.00
10	\$ 15,600.00	\$ 156,000.00	\$ -

CUADRO DE DEPRECIACION DE MOBILIARIO Y EQUIPO

AÑO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 8,399.00
1	\$ 839.90	\$ 839.90	\$ 7,559.10
2	\$ 839.90	\$ 1,679.80	\$ 6,719.20
3	\$ 839.90	\$ 2,519.70	\$ 5,879.30
4	\$ 839.90	\$ 3,359.60	\$ 5,039.40
5	\$ 839.90	\$ 4,199.50	\$ 4,199.50
6	\$ 839.90	\$ 5,039.40	\$ 3,359.60

7	\$ 839.90	\$ 5,879.30	\$ 2,519.70
8	\$ 839.90	\$ 6,719.20	\$ 1,679.80
9	\$ 839.90	\$ 7,559.10	\$ 839.90
10	\$ 839.90	\$ 8,399.00	\$ 0.00

CUADRO DE DEPRECIACION DE EQUIPO DE COMPUTO

AÑO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 21,300.00
1	\$ 7,100.00	\$ 7,100.00	\$ 14,200.00
2	\$ 7,099.99	\$ 14,199.99	\$ 7,100.01
3	\$ 7,100.00	\$ 21,299.99	\$ 0.01

depreciación de edificios

AÑO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 1,000,000.00
1	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 950,000.00
2	\$ 50,000.00	\$ 100,000.00	\$ 900,000.00
3	\$ 50,000.00	\$ 150,000.00	\$ 850,000.00
4	\$ 50,000.00	\$ 200,000.00	\$ 800,000.00
5	\$ 50,000.00	\$ 250,000.00	\$ 750,000.00
6	\$ 50,000.00	\$ 300,000.00	\$ 700,000.00
7	\$ 50,000.00	\$ 350,000.00	\$ 650,000.00
8	\$ 50,000.00	\$ 400,000.00	\$ 600,000.00
9	\$ 50,000.00	\$ 450,000.00	\$ 550,000.00
10	\$ 50,000.00	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00
11	\$ 50,000.00	\$ 550,000.00	\$ 450,000.00
12	\$ 50,000.00	\$ 600,000.00	\$ 400,000.00
13	\$ 50,000.00	\$ 650,000.00	\$ 350,000.00
14	\$ 50,000.00	\$ 700,000.00	\$ 300,000.00
15	\$ 50,000.00	\$ 750,000.00	\$ 250,000.00
16	\$ 50,000.00	\$ 800,000.00	\$ 200,000.00
17	\$ 50,000.00	\$ 850,000.00	\$ 150,000.00
18	\$ 50,000.00	\$ 900,000.00	\$ 100,000.00
19	\$ 50,000.00	\$ 950,000.00	\$ 50,000.00
20	\$ 50,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ -

	% depreciacion	años de vida util
Maquinaria	10%	10
Mobiliario	10%	10
Equipo de Computo	33.33%	3
Equipo de Transporte	20%	5
Edificios	5%	20

4.5.7 Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACION

PRINCIPAL	\$70,848.00	
FRECUENCIA DE PAGO	36	(Mensual)
TASA DE INTERES	2.00%	mensual

PERIODO	ANUALIDAD	INTERES	CAPITAL	SALDO INSOLUTO
0				\$70,848.00
1	\$ 2,779.57	\$ 1,416.96	\$ 1,362.61	\$ 69,485.39
2	\$ 2,779.57	\$ 1,389.71	\$ 1,389.86	\$ 68,095.53
3	\$ 2,779.57	\$ 1,361.91	\$ 1,417.66	\$ 66,677.87
4	\$ 2,779.57	\$ 1,333.56	\$ 1,446.01	\$ 65,231.86
5	\$ 2,779.57	\$ 1,304.64	\$ 1,474.93	\$ 63,756.93
6	\$ 2,779.57	\$ 1,275.14	\$ 1,504.43	\$ 62,252.50
7	\$ 2,779.57	\$ 1,245.05	\$ 1,534.52	\$ 60,717.98
8	\$ 2,779.57	\$ 1,214.36	\$ 1,565.21	\$ 59,152.77
9	\$ 2,779.57	\$ 1,183.06	\$ 1,596.51	\$ 57,556.25
10	\$ 2,779.57	\$ 1,151.13	\$ 1,628.44	\$ 55,927.81
11	\$ 2,779.57	\$ 1,118.56	\$ 1,661.01	\$ 54,266.80
12	\$ 2,779.57	\$ 1,085.34	\$ 1,694.23	\$ 52,572.56
		\$15,079.39	\$ 18,275.44	
13	\$ 2,779.57	\$ 1,051.45	\$ 1,728.12	\$ 50,844.45
14	\$ 2,779.57	\$ 1,016.89	\$ 1,762.68	\$ 49,081.77
15	\$ 2,779.57	\$ 981.64	\$ 1,797.93	\$ 47,283.83
16	\$ 2,779.57	\$ 945.68	\$ 1,833.89	\$ 45,449.94
17	\$ 2,779.57	\$ 909.00	\$ 1,870.57	\$ 43,579.37
18	\$ 2,779.57	\$ 871.59	\$ 1,907.98	\$ 41,671.39
19	\$ 2,779.57	\$ 833.43	\$ 1,946.14	\$ 39,725.25
20	\$ 2,779.57	\$ 794.50	\$ 1,985.06	\$ 37,740.18
21	\$ 2,779.57	\$ 754.80	\$ 2,024.77	\$ 35,715.42
22	\$ 2,779.57	\$ 714.31	\$ 2,065.26	\$ 33,650.16
23	\$ 2,779.57	\$ 673.00	\$ 2,106.57	\$ 31,543.59
24	\$ 2,779.57	\$ 630.87	\$ 2,148.70	\$ 29,394.89
		\$10,177.16	\$ 23,177.67	

25	\$ 2,779.57	\$ 587.90	\$ 2,191.67	\$ 27,203.22
26	\$ 2,779.57	\$ 544.06	\$ 2,235.50	\$ 24,967.72
27	\$ 2,779.57	\$ 499.35	\$ 2,280.21	\$ 22,687.50
28	\$ 2,779.57	\$ 453.75	\$ 2,325.82	\$ 20,361.68
29	\$ 2,779.57	\$ 407.23	\$ 2,372.34	\$ 17,989.35
30	\$ 2,779.57	\$ 359.79	\$ 2,419.78	\$ 15,569.56
31	\$ 2,779.57	\$ 311.39	\$ 2,468.18	\$ 13,101.39
32	\$ 2,779.57	\$ 262.03	\$ 2,517.54	\$ 10,583.85
33	\$ 2,779.57	\$ 211.68	\$ 2,567.89	\$ 8,015.95
34	\$ 2,779.57	\$ 160.32	\$ 2,619.25	\$ 5,396.70
35	\$ 2,779.57	\$ 107.93	\$ 2,671.64	\$ 2,725.07
36	\$ 2,779.57	\$ 54.50	\$ 2,725.07	-\$ 0.00
		\$ 3,959.94	\$ 29,394.89	

TOTAL PAGADO		\$29,216.49	\$ 70,848.00	\$100,064.49
---------------------	--	--------------------	---------------------	---------------------

Tasa de interés del 38 % anual capitalizable mensualmente.

4.5.8 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	AÑO 1	Año2	Año 3
INGRESOS	\$4,409,433.60	\$4,409,433.60	\$4,409,433.60
COSTO DE VENTAS	\$3,321,338.88	\$3,321,338.88	\$3,321,338.88
UTILIDAD BRUTA	\$1,088,094.72	\$1,088,094.72	\$1,088,094.72
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 415,604.90	\$ 415,604.90	\$ 415,604.90
GASTOS DE VENTA	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 15,079.39	\$ 10,177.16	\$ 3,959.94
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 645,410.43	\$ 650,312.66	\$ 656,529.88
ISR	\$ -	\$ 65,031.27	\$ 131,305.98
PTU	\$ 64,541.04	\$ 65,031.27	\$ 65,652.99
UTILIDAD NETA	\$ 580,869.38	\$ 520,250.13	\$ 459,570.92

4.5.9 Cuadro de costos y gastos totales

CUADRO DE COSTOS Y GASTOS TOTALES

CONCEPTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL AÑO 1	TOTAL Año2	TOTAL Año3
<u>VARIABLES</u>				
MATERIA PRIMA	\$269,248.00	\$3,230,976.00	\$3,230,976.00	\$3,230,976.00
MANO DE OBRA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS INDIRECTOS	7,530.24	90,362.88	90,362.88	90,362.88
SUBTOTAL	\$276,778.24	\$3,321,338.88	\$3,321,338.88	\$3,321,338.88
<u>FIJOS</u>				
GASTOS DE ADMINISTRACION		\$ 415,604.90	\$ 415,604.90	\$ 415,604.90
SUELDOS Y SALARIOS	26,000.00	312,000.00	312,000.00	312,000.00
PRESTACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
PAPELERIA	\$ 100.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
TELEFONO	\$ 500.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
ENERGIA ELECTRICA	\$ 400.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
RENTA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
DEP. DE MAQUINARIA Y EQUIPO	1,300.00	15,600.00	15,600.00	15,600.00
DEP. DE MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 69.99	\$ 839.90	\$ 839.90	\$ 839.90
DEP. DE EQUIPO DE COMPUTO	\$ 591.67	\$ 7,100.00	\$ 7,100.00	\$ 7,100.00
DEP. DE EQUIPO DE TRANSPORTE		\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
DEP. DE EDIFICIOS		50,000.00	50,000.00	50,000.00
AMORTIZACION DEL ACTIVO DIFERIDO		12,065.00	12,065.00	12,065.00
GASTOS DE VENTA		\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
PUBLICIDAD	1,000.00	12,000.00	12,000.00	12,000.00
GASTOS FINANCIEROS			\$ -	\$ -
PAGO DE INTERESES		15,079.39	10,177.16	\$ 3,959.94
AMORTIZACION DEL CREDITO			\$ -	\$ -
I.S.R.		\$ -	65,031.27	131,305.98
P.T.U.		64,541.04	64,541.04	64,541.04
SUBTOTAL		\$25,500.77	\$90,532.04	\$66,806.75
			\$ -	\$ -

TOTAL

\$3,846,839.65

ARTICULO 76 DE LA LFT

6.16%

4.5.10 Flujo de efectivo**PRESUPUESTO FLUJO DE EFECTIVO**

FLUJOS DE ENTRADA			
CONCEPTO	año1	año2	año3
Verduras			
CANTIDAD	61,440	61,440	61,440
PRECIO UNITARIO	\$ 25.93	\$ 25.93	\$ 25.93
INGRESOS	\$ 1,592,832.00	\$ 1,592,832.00	\$ 1,592,832.00
Frutas			
CANTIDAD	60,672	60,672	60,672
PRECIO UNITARIO	\$ 42.18	\$ 42.18	\$ 42.18
INGRESOS	\$ 2,558,841.60	\$ 2,558,841.60	\$ 2,558,841.60
SECOS			
CANTIDAD	19,200	19,200	19,200
PRECIO UNITARIO	\$ 13.43	\$ 13.43	\$ 13.43
INGRESOS	\$ 257,760.00	\$ 257,760.00	\$ 257,760.00
INGRESOS TOTALES	\$ 4,409,433.60	\$ 4,409,433.60	\$ 4,409,433.60
	\$ 4,409,433.60	\$ 4,409,433.60	\$ 4,409,433.60

FLUJOS DE SALIDA			
CONCEPTO	TOTAL	TOTAL	TOTAL
MATERIA PRIMA	\$ 3,230,976.00	\$ 3,230,976.00	\$ 3,230,976.00
MANO DE OBRA	\$ -	\$ -	\$ -
ENERGÍA ELECTRICA	\$ 90,362.88	\$ 90,362.88	\$ 90,362.88
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 312,000.00	\$ 312,000.00	\$ 312,000.00
PRESTACIONES	\$ -	\$ -	\$ -
PAPELERIA	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
TELEFONO	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
ENERGÍA ELECTRICA	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
RENTA	\$ -	\$ -	\$ -
PUBLICIDAD	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 15,079.39	\$ 10,177.16	\$ 3,959.94
AMORTIZACIÓN	\$ 18,275.44	\$ 23,177.67	\$ 29,394.89
PTU	\$ 64,541.04	\$ 65,031.27	\$ 65,652.99
IMPUESTOS	\$ -	\$ 65,031.27	\$ 131,305.98
FLUJO DE SALIDA			
	\$ 3,755,234.75	\$ 3,820,756.24	\$ 3,887,652.67

PRESUPUESTO DE EFECTIVO TOTAL			
CONCEPTO	Cantidad	Cantidad	Cantidad
FLUJO DE ENTRADA	\$ 4,409,433.60	\$ 4,409,433.60	\$ 4,409,433.60
- FLUJO DE SALIDA	\$ 3,755,234.75	\$ 3,820,756.24	\$ 3,887,652.67
= FLUJO NETO	\$ 654,198.85	\$ 588,677.36	\$ 521,780.93
+ SALDO INICIAL	\$ 168,896.00	\$ 823,094.85	\$ 1,411,772.21
= SALDO ACUMULADO	\$ 823,094.85	\$ 1,411,772.21	\$ 1,933,553.13
+ PRÉST/PAGOS			
- SALDO AC/PRES			
= SALDO FINAL	\$ 823,094.85	\$ 1,411,772.21	\$ 1,933,553.13

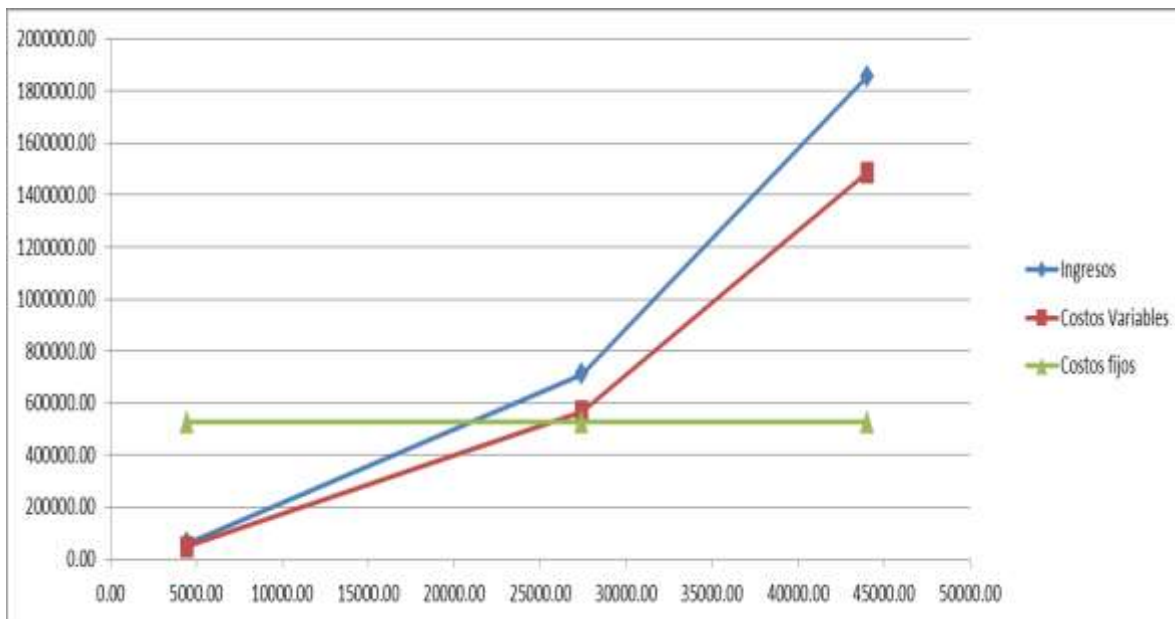
4.5.11 Balance general

BALANCE GENERAL

<i>ACTIVO CIRCULANTE</i>	Año 1	Año 2	Año 3
CAJA Y BANCOS	\$ 823,094.85	\$ 1,411,772.21	\$ 1,933,553.13
<i>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</i>	<i>\$ 823,094.85</i>	<i>\$ 1,411,772.21</i>	<i>\$ 1,933,553.13</i>
<i>ACTIVO FIJO</i>			
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00	\$ 156,000.00
DEP. ACUM. DE MAQ. Y EQUIPO	\$ 15,600.00	✓ \$ 31,200.00	✓ \$ 46,800.00
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 8,399.00	\$ 8,399.00	\$ 8,399.00
DEP. ACUM. DE MOB. Y EQUIPO	\$ 839.90	✓ \$ 1,679.80	✓ \$ 2,519.70
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 21,300.00	\$ 21,300.00	\$ 21,300.00
DEP. ACUM. DE EQ. DE COMPUTO	\$ 7,100.00	✓ \$ 14,200.00	✓ \$ 21,300.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00
DEP. ACUM. DE EQ. DE TRANSPORTE	\$ 6,000.00	✓ \$ 12,000.00	✓ \$ 18,000.00
EDIFICIOS	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00
DEP. ACUM. DE EDIFICIOS	\$ 50,000.00	\$ 100,000.00	\$ 150,000.00
<i>TOTAL ACTIVO FIJO</i>	<i>\$ 1,136,153.10</i>	<i>\$ 1,056,618.20</i>	<i>\$ 977,078.30</i>
ACTIVO DIFERIDO			
CONSTITUCION DE FIGURA JURIDICA	\$ 3,155.00	\$ 3,155.00	\$ 3,155.00
CONTRATO DE ARRENDAMIENTO	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00	\$ 8,600.00
INSTALACIONES ELECTRICAS	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
LINEAS TELEFONICAS	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
CONTRATO DE LUZ	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00
COSTO DEL PROYECTO	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00	\$ 100,000.00
AMORT. ACT. DIFERIDO	\$ 12,065.00	\$ 24,130.00	\$ 36,195.00
<i>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</i>	<i>\$ 108,530.00</i>	<i>\$ 96,525.00</i>	<i>\$ 84,460.00</i>
<i>TOTAL DE ACTIVO</i>	<i>\$ 2,067,843.95</i>	<i>\$ 2,564,916.41</i>	<i>\$ 2,995,082.43</i>
<i>PASIVO MEDIANO PLAZO</i>			
CREDITO BANCARIO	\$ 52,572.56	\$ 29,394.89	-\$ 0.00
<i>TOTAL DE PASIVO</i>	<i>\$ 52,572.56</i>	<i>\$ 29,394.89</i>	<i>-\$ 0.00</i>
<i>CAPITAL CONTABLE</i>			
CAPITAL SOCIAL	\$ 1,434,402.00	\$ 1,434,402.00	\$ 1,434,402.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 580,869.38	\$ 520,250.13	\$ 459,570.92
Utilidades de ejercicios anteriores		\$ 580,869.38	\$ 1,101,119.51
<i>TOTAL DE CAPITAL CONTABLE</i>	<i>\$ 2,015,271.38</i>	<i>\$ 2,535,521.51</i>	<i>\$ 2,995,082.43</i>
TOTAL PASIVO + CAPITAL CONTABLE	\$ 2,067,843.95	\$ 2,564,916.41	\$ 2,995,082.43

4.5.12 Punto de equilibrio

Producto	Ventas	Precio de Venta	Costo de venta	Contribucion	% de Contribucion	Contribucion Ponderada	No. De kilos	Ingresos	Costos Variables	Costos Fijo
Verduras	\$132,736.00	\$ 25.93	\$ 20.74	5.185	36.12%	1.87	27413	\$ 710,669.62	\$ 568,535.70	\$525,500.77
Frutas	\$213,236.80	\$ 42.18	\$ 33.74	8.435	58.03%	4.89	44037	\$1,857,280.53	\$ 1,485,824.43	\$525,500.77
Secos	\$ 21,480.00	\$ 13.43	\$ 10.74	2.685	5.85%	0.16	4436	\$ 59,553.71	\$ 47,642.97	\$525,500.77
Total de Ingresos	367452.8				100.00%	6.92	75,886.03	2627503.862	2102003.089	



Como se observa en la proyección financiera es benéfica ya que se obtienen utilidades por \$ 2,667,543.35 por 3 años, aunque para los siguientes años disminuye, sigue siendo redituable; por lo tanto se considera que es factible la creación de este proyecto de inversión. Por lo tanto se recomienda ponerlo en marcha siempre y cuando se tome en cuenta la elaboración de un plan para aumentar las ventas y así no tener afectaciones por el incremento de impuestos que se tiene por pertenecer al RIF.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

La presente investigación se llevó a cabo el desarrollo de un proyecto de inversión para emprender un comercio por internet para la distribución de verduras en la ciudad de Tlaxcala la cual permite determinar la viabilidad de inversión de capital para el emprendedor, ya que proporciona herramientas de mercadotecnia, técnicas, organización y finanzas. A partir del desarrollo de las áreas esenciales de una empresa se tiene conocimiento del mercado de la ciudad de Tlaxcala, es decir, el número de kilos de verdura, fruta y secos se venderá con cada cliente, los gusto y preferencias de estos, así como los requerimientos de inversión fija que son necesarios para la apertura de este tipo de empresa por medio de la elaboración de los estados financieros, los cuales permitieron dar un preámbulo de la viabilidad del proyecto.

En conclusión el desarrollo de un proyecto de inversión tomando la metodología de Rafael Alcaraz Rodríguez permite determinar la correcta toma de decisiones para la creación de la idea de negocio a emprender.

A la vez esta investigación permitió analizar el preámbulo económico de México y analizar la importancia del emprendimiento, pero sobre todo el uso de una herramienta para asegurar la inversión del emprendedor pero así también la supervivencia de esta al pasar de los años como también la madurez de la misma. Por lo que el apoyo del gobierno es imprescindible para el fomento de creación de empresas pero también de instancia públicas para el desarrollo de metodologías para asegurar la inversión del emprendedor pero sobre todo para la obtención de algún apoyo económico o un préstamo del banco.

Otro elemento importante que se pudo observar durante la investigación es que a pesar de la adversidad en la economía mundial el desarrollo y la inversión es imprescindible y que no puede ser un impedimento para ello si no un área de oportunidad para observar el comportamiento del mercado y poder invertir. Y que por el desarrollo de la tecnología que ha habido en nuestra época es importante aprovechar los recursos tecnológicos existentes como lo es el internet, el cual ha

tenido un gran auge en esta época y que es de fácil acceso y que no involucra grandes inversiones.

Aunque muchas PYMES en México se han extinguido por una falta de administración el emprendimiento es de suma importancia para el desarrollo de tecnología pero también para la sociedad ya que tiene un gran impacto en el PIB del país y es determinante para hacer un mejor país de oportunidades.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Diario Oficial de la Federación. (2009). México.

Hernández y Rodríguez. (2005).

Ley General de Sociedades Cooperativas. (2009).

Ley General de Sociedades Mercantiles. (2014).

Alburquerque, F. (1997). Recuperado el 11 de abril de 2012, de "La importancia de la producción local y la pequeña empresa para el desarrollo de América Latina":

http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/marcelo_echeverria1_301200.htm

Andersen, A. (1999). *DICCIONARIO DE ECONOMIA Y NEGOCIOS*.

Andrade, J. L. (2000). Mercadotecnia.

Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: McGrawHill.

Arceo, J. (2002). *Proyectos de inversion Inmobiliaria*.

Arredondo, E. (2 de diciembre de 2012). *Milenio*. Recuperado el 19 de Junio de 2013, de Milenio:
<http://laguna.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/7d97ccec10baf5f29e3d096cffe189c5>

Asociacion Americana de Marketing. (1995). *Marketing Power*. Recuperado el 5 de abril de 2012, de
http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=M#

auken, H. V. (1993).

Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. México: McGrawHill.

Baca, U. g. (1998). *Ealuacion de Proyectos*. 3a edicion.

- Balanko-Dickson, G. (2008). *Cómo prepara un plan de negocios exitoso* (Primera ed.). México, D.F.: McGraw-Hill.
- Barragán. (2010). *Administración de las pequeñas y medianas empresas Retos y problemas ante la nueva economía global*. México: Trillas.
- Belda, M. (30 de marzo de 2010). *monografias.com*. Recuperado el 16 de marzo de 2012, de [monografias.com: http://www.monografias.com/trabajos61/television/television2.shtml#xventv](http://www.monografias.com/trabajos61/television/television2.shtml#xventv)
- Bradsher, K. (28 de Agosto de 2015). *La economía global, obligada a adaptarse a la crisis china*. Obtenido de La Nación: <http://www.lanacion.com.ar/1822869-la-economia-global-obligada-a-adaptarse-a-la-crisis-china>
- Cárdenas, E. (Num. 46). Reflexiones sobre la política económica de México . *Comercio Exterior*, 232-238.
- Cerón, Pimentel y Barranco. (2005). *Revista Científica Electronica de Psicología*. Recuperado el 10 de abril de 2012, de <http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/psicologia/IMG/pdf/10-No.3.pdf>
- Cervantes Valdez, B. L. (2012). *Programas para elevar la competitividad de las empresas en México " en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 167, 2012*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/>
- Chiavenato, I. (2004). En *Introducción a la Teoría General de la Administración*.
- cordoba padilla, m. (s.f.). *Formulación y Evaluación de Proyectos*. bogota: ecoe.
- DRAE. (s.f.).
- Espejo y Fischer . (2004). Mercadotecnia.
- Fernández, M. (Núm. 20). Un análisis macroeconómico del desarrollo de la economía mexicana. *Comercio Exterior*, 537.
- Foster, W. Z. (1975). *Historia política de América*. México: FCE.

- Fuentes, M. G. (11 de octubre de 2009). *Soy Entrepreneur*. Recuperado el 30 de marzo de 2012, de <http://www.soyentrepreneur.com/publicidad-efectiva-para-pymes.html>
- G.J. Tellis, I. R. (2002). *Estrategias de Publicidad y Promoción*. Madrid, España: Pearson Addison Wesley.
- Gay, P. (25 de febrero de 2009). Recuperado el 11 de abril de 2012, de <http://cobertura.elfinanciero.com.mx/universidades/articulos/Tema%20PYMES/Feb25%20-%20Anahuac%20Sur.pdf>
- Guillén, R. (Núm. 44). El sistema financiero y la recuperación de la economía mexicana. *Comercio Exterior*, 10-75.
- Hernández y Rodríguez, S. (2002). *Introducción a la Administración*. McGraw Hill.
- INEGI. (2014). *Censos económicos 2014*. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825068202.pdf INEGI:
- INEGI. (2014). *Censos Económicos 2014. Resumen de Resultados definitivos*. Recuperado el 16 de Agosto de 2015, de INEGI: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/folleto/frrdf_ce2014.pdf
- INEGI. (2014). *Censos Económicos 2014. Sistema Automatizado de Información Censal*. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de INEGI: http://www3.inegi.org.mx/olap/olap.aspx?server=2&db=Serie_Censal_Economicos&cube=Censos+Econ%u00f3micos&fp=1
- INEGI. (2014). *Minimonografías Tlaxcala*. Recuperado el 16 de AGOSTO de 2015, de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ce/ce2014/doc/minimonografias/mtlax_ce2014.pdf Minimonografías INEGI:

- INEGI. (2015). *Acerca del INEGI*. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/inegi/acercade/default.aspx>
- INEGI. (2015). *Ayuda. Censos Económicos. Sistema Automatizado de Información Censal*. Recuperado el 16 de agosto de 2015, de INEGI: <http://www3.inegi.org.mx/olap/videos/ayuda.html>
- INEGI. (2015). *Banco de Información económica*. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/?idserPadre=102000260050#D102000260050>
- INEGI. (2015). *Banco de Información económica*. Recuperado el 16 de agosto de 2015, de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/tutorial/tutorial.html>
- INEGI. (23 de junio de 2015). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Obtenido de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI. (2015). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/Preview.aspx>
- INEGI. (2015). *Presentación. Banco de Información Económica*. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/>
- Jauregui, A. (junio de 2001). *Gestiopolis*. Recuperado el 31 de marzo de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no15/promoventas.htm>
- Jiménez Islas, G., & Leon Zaragoza, M. A. (2015). *LA INFORMACIÓN ESTADÍSTICA Y GEOGRÁFICA OFICIAL EN MÉXICO: EVOLUCIÓN, OFERTA ACTUAL Y USO POTENCIAL EN LA INVESTIGACIÓN SOCIAL*.

Recuperado el 15 de agosto de 2015, de Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo: <http://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/icshu/n2/e4.html>

Koontz y Weihrich. (2004). *Una Perspectiva Global*. USA: Mc Graw Hill.

Kotler. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Margáin, H. B. (núm. 6). Reformas al impuesto sobre la renta. *Comercio Exterior*, 66 - 69.

Marín, S. M. (num 21). Inflación: experiencia reciente en México. *Comercio Exterior*, 30.

McCarthy y Perreault. (2001). *Marketing: Un enfoque global*. Mc Graw Hill.

Medina y Barajas . (1996). En *Administración* (pág. 24).

Münch y García. (2004). . En M. G. Lourdes, *Fundamentos de Administracion* (pág. 37).

Muñoz Rios, P. (23 de febrero de 2015). *La jornada*. Obtenido de <http://www.jornada.unam.mx/2015/02/23/politica/005n1pol>

Nacional Financiera. (8 de octubre de 2015). *Nacional Financiera*. Recuperado el 8 de abril de 2012, de <http://www.nafin.com/portaInf/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/clasificacion-pymes.html>

O'Guinn, Allen y Semenik . (1999). *Publicidad*. International Thomson Editores.

ObservatorioPyme. (2012). *Observatorio Pyme*. Recuperado el 29 de marzo de 2012, de <http://www.observatoriopyme.org/>

Paredes, A. P., & Flores, A. T. (Abril de 2011). *El Plan de negocios como herramienta para la toma de decisiones en la apertura de una empresa*. Recuperado el 11 de Noviembre de 2015, de Política y Administración para el desarrollo: <https://drive.google.com/file/d/0B7kF1kMvahl7cDhhamtnZk05b2s/view>

- Pérez Paredes, A., & Torralba Flores, A. (2015). *Medición del emprendedurismo en el municipio de Puebla: Diagnóstico para el desarrollo empresarial*. Obtenido de Tec empresarial: http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/2205
- Pérez, J. (2000). *monografias.com*. Recuperado el 12 de Marzo de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos10/prens/prens.shtml>
- Porter. (2006). En B. S. Hitt Michael, *Administracion* (pág. 8).
- Presidencia de la República de los Estados Unidos Mexicanos. (16 de abril de 2008). *Ley del Sistema Nacional de Información Estadística y Geográfica*. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de Cámara de diputados: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lsnieg/LSNIEG_orig_16abr08.pdf
- Reyes, A. (1989). En *Administración de Empresas*.
- Rodríguez Valencia, J. (2002). *Administracion de pequeñas y medianas empresas*.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning Editores.
- Rodríguez, H. y. (2002).
- Rodríguez, H. y. (2005).
- Rodríguez, R. A. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.
- Russel, L. &. (2005). *Kleppner Publicidad*. México: Pearson educación.
- Sánchez, J. L. (8 de abril de 2006). *Historia del Cine. Teoría y géneros cinematográficos, fotografía y televisión*. Madrid: Alianza. Recuperado el 16 de febrero de 2011
- Senado de la República. (2002). *Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática*. México, DF.

Stanton, Etzel y Walker . (2004). *Fundamentos de Marketing*. Santiago, Chile: Mc, Graw Hill.

Unatited Nations. (2015). *UN STATISTICAL COMMISSION*. Recuperado el 15 de agosto de 2015, de Unatited Nations Statistical Commission: <http://unstats.un.org/unsd/statcom/commission.htm>

Universidad Nacional del Nordeste. (2015). *CALCULADORA PARA OBTENER EL TAMAÑO DE UNA MUESTRA*. Obtenido de DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA: <http://www.med.unne.edu.ar/biblioteca/calculos/calculadora.htm>

Valencia, J. R. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México D.F.: CENGAGE LEARNING.

Vargas, I. (2013). *CNN Expansión*. Recuperado el 18 de 06 de 2013, de <http://www.cnnexpansion.com/mi-carrera/2013/01/14/pymes-generan-81-del-empleo-en-mexico>

Zarrabal, R. (16 de septiembre de 2011). *wordpress*. Recuperado el 10 de abril de 2012, de <http://raulzarrabal.wordpress.com/2011/09/19/problemas-de-las-pymes/>

ÍNDICE DE CUADROS

Tabla 1 Clasificación de las PYMES en México	33
Tabla 2 Cualidades que caracterizan a las PYMES en México	34
Tabla 3 Generador de Información estadística de acuerdo al INEGI	40
Tabla 4 Clasificación de datos estadísticos del INEGI.....	41
Tabla 5 Información de las empresas en DENUÉ	43
Tabla 6 Empresas y personal por actividad económica en México	46
Tabla 7 Número de unidades económicas por tipo de empresa.....	49
Tabla 8 Principales actividades económicas en el estado de Tlaxcala según ingresos	51
Tabla 9 Método de investigación de mercados para la creación de una empresa	61
Tabla 10 Partes del estudio técnico de Baca Urbina para proyectos de inversión	63
Tabla 11 Estudio del cliente para el estudio de mercado	87
Tabla 12 Estrategia de marketing.....	88
Tabla 13 Plan de operaciones y administración de Greg Balanko-Dickson	89
Tabla 14 Proceso para elaborar el plan financiero del negocio.....	93
Tabla 15 Comparación de métodos para la elaboración de proyectos de inversión	95
Tabla 16 Participación de la competencia de Tomato en Tlaxcala.....	104
Tabla 17 Riesgos y oportunidades del mercado	123
Tabla 18 Ubicación de Tomato.....	129
Tabla 19 Programa preoperativo de producción de Tomato	130
Tabla 20 Tabulador de sueldos y salarios de Tomato.....	132
Ilustración 1. Las seis entidades federativas con más unidades económicas	50
Ilustración 2 Las seis entidades federativas con más personas ocupadas ...	50
Ilustración 3 Cálculo del tamaño de la muestra.....	107
Ilustración 4 Distribución del espacio físico.....	129

Organigrama 1 Empresa Tomato	131
Grafica 1 Aportación de las unidades económicas al PIB de México	47
Grafica 2 Distribución porcentual de las unidades	48
Grafica 3 ¿En qué horario prefiere recibir sus verduras?	108
Grafica 4 ¿Usted tiene personal que hace las compras o alguien le entrega sus verdura?	108
Grafica 5 ¿En qué periodos de tiempo se surte de verduras?	109
Grafica 6 ¿Su proveedor de verduras le entrega a domicilio?.....	109
Grafica 7 En caso de que su proveedor le entrega sus insumos ¿Su proveedor de verduras le entrega solo verduras o también otro tipo de insumos?	110
Grafica 8 ¿Le gustaría tener un proveedor que le haga entrega de sus verduras a domicilio?	110
Grafica 9 ¿Su proveedor le hace sus entregas a tiempo?	111
Grafica 10 ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar para recibir su pedido desde el momento en que lo hace?	111
Grafica 11 Si usted compra sus insumos, ¿el hacer las compras le quita mucho tiempo?	111
Grafica 12 ¿Su proveedor le cobra el envío o gasta mucho dinero al tener que resurtirse?	112
Grafica 13 ¿Con cuánto tiempo de anticipación planea sus pedidos?	112
Grafica 14 ¿Con cuánto tiempo de anticipación tiene que hacer u ordenar sus pedidos?.....	113
Grafica 15 Si usted mismo compra sus insumos ¿cuándo es que los va a comprar?	113
Grafica 16 ¿Cómo hace sus pedidos?	114
Grafica 17 ¿Su actual proveedor le recuerda cuando ya tiene que resurtir su mercancía o le gustaría que lo hiciera?.....	114
Grafica 18 ¿Con cuánto tiempo de anticipación le recuerda?	115

Grafica 19 ¿Su actual proveedor le entrega productos con buena calidad e higiene o usted tiene que seleccionarla personalmente?	115
Grafica 20 ¿Cuál es la forma de pago de su preferencia?	116
Grafica 21 ¿Si pudiera pagar con tarjeta de crédito lo haría?	116
Grafica 22 Si hubiera un proveedor que le facilitara el cumplir con la parte de recepción de alimentos de sus verduras para el distintivo H, ¿Adquiriría sus servicios?	117
Grafica 23 ¿Cuenta con internet para sus operaciones diarias?.....	117
Grafica 24 En caso de existir una empresa que surtiera verduras por internet ¿estaría dispuesto a realizar sus pedidos a través de ella?.....	117
Grafica 25 ¿Le gustaría que esta le permitiera agendar sus pedidos?	118
Grafica 26 ¿Le gustaría que esta le recordara el momento en que tiene que resurtirse?	118
Grafica 27 ¿Por cuál medio le gustaría que le recordara?	118

Anexos

ANEXO A. EN-01

1. Nombre de la empresa

2. Ubicación de la empresa

3. Número de empleados *

4. Giro de la empresa

Preguntas: Conocer sus hábitos de compra

5. ¿En qué horario prefiere recibir sus verduras? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Mañana (5 a.m.- 9 a.m.)

Tarde (1 p.m.- 4 p.m.)

Noche (7p.m.- 9 p.m.)

Otros: _____

6. ¿Usted tiene personal que hace las compras o alguien le entrega sus verduras? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

Si tengo personal

yo lo hago personalmente

Mi proveedor me entrega la mercancía

Otros: _____

Hierbabuena	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papa cambray	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Poroto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gengibre	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lechuga orejona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limón agrio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Limón persa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nopales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Papa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lechuga escarola	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tomillo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pepino	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Perejil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pepino europeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lucha iceberg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rábano	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Romeritos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Romero	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tomate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tomatillo pelado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flor de calabaza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Si en la lista anterior no apareció el nombre de alguna de las verduras que suele comprar favor de mencionarlas en esta parte y en qué cantidad suele hacerlo

10. ¿Compra verduras orgánicas?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Sí
- No
- Otros: _____

11. ¿Cuenta con distintivo H o con algún tipo de certificación de calidad?

si contesta no favor de pasar a la siguiente pregunta

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Sí
- No

12. Quisiera conseguirlo o Está en proceso de conseguirlo?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Ya cuento con el
- Estoy en trámite
- Me gustaría obtenerlo
- No me interesa
- Otros: _____

13. Comentarios para esta sección

Conocer a proveedores actuales

Preguntas obligatorias de la sección: 2 , 6 10-12

14. ¿En dónde o con quién compra sus insumos actualmente?

15. ¿Su proveedor de verduras le entrega a domicilio? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Yo compro mis insumos
- SI
- NO

16. En caso de que su proveedor le entrega sus insumos ¿Su proveedor de verduras le entrega solo verduras o también otro tipo de insumos? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Yo compro mis insumos
- Solo verduras
- Otro tipo de insumos (en la casilla de otros indique cuales)
- Otros: _____

17. ¿Le gustaría tener un proveedor que le haga entrega de sus verduras a domicilio?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Actualmente me entrega a domicilio
- Si
- No
- Otros: _____

18. ¿Su proveedor le hace sus entregas a tiempo?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Yo compro mis insumos
- Si
- No
- Otros: _____

19. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar para recibir su pedido desde el momento en que lo hace? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- 12 hrs
- 24 hrs
- Otros: _____

20. Si usted compra sus insumos, ¿el hacer las compras le quita mucho tiempo?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Si
- No
- Otros: _____

21. ¿Su proveedor le cobra el envío o gasta mucho dinero al tener que resurtirse?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Si
- No
- Otros: _____

22. ¿Con cuánto tiempo de anticipación planea sus pedidos? *

Si usted compra los productos favor de contestar en otros el tiempo de anticipación con lo que lo hace

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- No planeo
- 12 hrs
- 24 hrs
- Cada semana
- Otros: _____

23. ¿Con cuánto tiempo de anticipación tiene que hacer u ordenar sus pedidos? *

Si usted compra los productos favor de contestar en otros el tiempo de anticipación con lo que lo hace
Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Al momento me surte mi proveedor
- 12 hrs
- 24 hrs
- Otros: _____

24. Si usted mismo compra sus insumos ¿cuándo es que los va a comprar? *

Si usted compra los productos favor de contestar en otros el tiempo de anticipación con lo que lo hace
Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Al momento voy a comprar
- 12 hrs después de que planeo mi despensa
- 24 hrs después de que planeo mi despensa
- Otros: _____

25. ¿Cómo hace sus pedidos?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Via telefónica
- Personal
- Personalmente compro mis insumos
- Otros: _____

26. ¿Su actual proveedor le recuerda cuando ya tiene que resurtir su mercancía o le gustaría que lo hiciera?

Si contestó diferente de "sí" pero le gustaría que lo hiciera, favor de marcar ambas casillas
Marca solo un óvalo.

- Si me recuerda
- No quiero que me recuerden
- yo compro mis insumos
- Me gustaría que lo hiciera

27. ¿Con cuánto tiempo de anticipación le recuerda?

Marca solo un óvalo.

- No lo hace
- No aplica
- Otros: _____

28. ¿Su actual proveedor le entrega productos con buena calidad e higiene o usted tiene que seleccionarla personalmente? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Sí
- Tengo que seleccionarla
- Otros: _____

29. Comentarios de la sección

Conocer formas de pago preferentes

30. ¿Cuál es la forma de pago de su preferencia? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Efectivo
- Transferencia bancaria
- Deposito bancario
- Tarjeta de crédito
- Otros: _____

31. ¿Si pudiera pagar con tarjeta de crédito lo haría? *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Sí
- No
- Otros: _____

Conocer la Viabilidad específica del proyecto

32. Si hubiera un proveedor que le facilitara el cumplir con la parte de recepción de alimentos de sus verduras para el distintivo H, ¿Adquiriría sus servicios? *

Contestó si conteste pregunta: 2

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Sí, estaría dispuesto a cambiar mi actual proveedor de verduras por el
- Sí
- No
- Otros: _____

33. ¿Cuenta con internet para sus operaciones diarias?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Si
- No
- Otros: _____

34. En caso de existir una empresa que surtiera verduras por internet ¿estaría dispuesto a realizar sus pedidos a través de ella?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- SI
- NO
- Otros: _____

35. ¿Le gustaría que esta le permitiera agendar sus pedidos?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Si
- No
- Otros: _____

36. ¿Le gustaría que esta le recordara el momento en que tiene que resurtirse?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Si
- No
- Otros: _____

37. ¿Por cual medio le gustaría que le recordara?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Via telefónica
- Correo
- Otros: _____

38. ¿Qué opina de un servicio que le ofreciera todas las características anteriores?
