



BUAP | **Facultad de
Administración**

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

**"PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN
DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE
ABONO ORGÁNICO EN SAN LUCAS
CUAUHTELULPAN, TLAXCALA"**

TESIS

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

PRESENTA:

JALEJANDRO COCA GUARNEROS

DIRECTOR DE TESIS:

DR. ALFREDO PÉREZ PAREDES

PUEBLA, PUE

SEPTIEMBRE, 2014

Índice

INTRODUCCIÓN.....	3
CAPITULO 1. MARCO METODOLOGICO	6
1.1 Planteamiento del Problema	8
1.2 Justificación.....	8
1.3 Objetivo General	9
1.4 Objetivos Específicos	9
1.5 Hipótesis	10
1.6 Aspectos Metodológicos	10
1.6.1 Alcances y límites de la investigación	10
1.6.2 Métodos y técnicas	11
CAPITULO 2. LAS EMPRESAS COMO ENTIDADES PRODUCTIVAS GENERADORAS DE CRECIMIENTO ECONÓMICO	12
2.1 Antecedentes históricos de la empresa.	12
2.1.1 Etapas de la evolución histórica	13
2.2 Antecedentes en México.....	15
2.3 Definición de Empresas.....	17
Clasificación de las Empresas	19
2.4 Ventajas y Desventajas de las PYMES	23
2.5 Las empresas en México	26
2.6 Las empresas en Tlaxcala	28
2.7 El Proceso Emprendedor	36
CAPITULO 3. EL PLAN DE NEGOCIOS COMO ESTRATEGIA PARA LA CREACION DE NUEVAS EMPRESAS.....	43
3.1 Lo Necesario para hacer un Plan de Negocios	43
3.2 Definiciones de Plan de Negocios	44
3.3 Importancia del Plan de Negocios	50
3.4 Aspectos que debe contener el Plan de Negocios.....	51
CAPÍTULO 4. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ABONO ORGÁNICO SAN LUCAS CUAUHTELULPAN, TLAXCALA	75

4.1 Naturaleza del Proyecto.....	75
4.1.1 Justificación.....	75
4.1.2 Propuesta de Valor.....	75
4.1.3 Descripción de la Empresa	76
4.1.4 Misión	76
4.1.5 Visión.....	76
4.1.6 Objetivos	77
4.1.7 Ventajas Competitivas	77
4.1.8 Distingos Competitivos	77
4.1.9 Apoyos a la empresa.....	78
4.1.10 Análisis del Sector.....	78
4.2 Estudio de Mercado	79
4.2.1 Análisis de la Demanda	79
4.2.2 Análisis de la Competencia	87
4.2.3 Proveedores	88
4.2.3 Canal de Comercialización.....	88
4.2.4 Políticas de Precios.....	89
4.2.5 Estrategia de Ventas	89
4.2.6 Promoción y la Publicidad	90
a) Estrategia de Promoción.....	90
b) Publicidad	90
4.3 Estudio Técnico	92
4.3.1 Descripción del Producto	92
4.3.2 Descripción del Proceso de Producción	92
4.3.3 Diagrama de Flujo.....	94
4.3.4 Requerimientos.....	94
4.3.5 Programa de Producción	99
4.3.6 Localización del Proyecto	100
4.3.7 Distribución Lay Out.....	100
4.4 Estudio Organizacional.....	101
4.4.1 Organigrama	101

4.4.2 Descripción y perfil de puestos	102
4.4.3 Administración de Sueldos y Salarios	111
4.4.4 Proceso de Contratación	112
4.4.5 Trámites Gubernamentales	114
4.5 Estudio Financiero	116
4.5.1 Presupuesto de Capital (Inversión Inicial).....	117
4.5.2 Balance General Histórico	118
4.5.3 Estructura Financiera	119
4.5.4 Cuadro de Ingresos.....	119
4.5.5 Cuadro de Costo de Ventas	120
4.5.6 Cuadros de Depreciaciones	120
4.5.7. Cuadro de Costos y Gastos Totales.....	122
4.5.8 Estado de Resultados	123
4.5.9 Flujo de Efectivo	124
4.5.10 Balance General	125
4.5.11 Punto de Equilibrio	126
CONCLUSION	128
REFERENCIAS	130

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la producción agrícola no ha sido cuidada mucho por los programas gubernamentales y mucho menos por los mismo productores, toda vez que en ocasiones por las cuestiones económicas no se puede invertir en procesos de producción más efectivos y sobre todo que garanticen el fortalecimiento de la tierra que requiere de la recuperación de los nutrientes que le transmite a las plantas que son sembradas en ellas.

Se deben generar estrategias adecuadas para el fortalecimiento, desarrollo y crecimiento del sector agropecuario, que sin duda puede ser un excelente área de oportunidad dentro de la economía mexicana, el rescatar este importante sector productivo generar al país mejores condiciones económicas, sobre todo para los productores del sector agrario.

Por lo antes mencionado, la presente investigación concentra los elementos requeridos de un plan de negocios para conocer la rentabilidad y viabilidad de la creación de una empresa dedicada a la producción de abono orgánico desde una perspectiva sustentable, es decir, que se tiene por objetivo primordial, esclarecer la funcionalidad de un abono orgánico, desde el planteamiento de la idea de inversión hasta la elaboración de los productos ofertados a los clientes.

Lo que ha motivado esta investigación que tiene como objeto de estudio, elaborar una propuesta de plan de negocios, es la carencia en las PYMES poblanas de elementos sustentables que impulsen su desarrollo. Actualmente, las empresas agropecuarias tienen como ocupación y objetivo principal la generación de ingresos y el crecimiento económico, sin embargo, el aprovechamiento de recursos naturales, puede ser un impulsor del desarrollo de las empresas, si es utilizado de manera correcta.

El cambio climático, la pérdida de especies endémicas, la contaminación, la explotación de recursos naturales y otros factores, han provocado que el ser humano y demás seres vivos, se encuentren en condiciones insalubres y que la calidad de vida disminuya a niveles inimaginables.

Para la supervivencia del ser humano, es imperativo salvaguardar el entorno natural en el que vive, por ello, se considera de vital importancia puntualizar las ventajas para una empresa agropecuaria de aprovechar y no explotar los recursos con los que cuenta, de manera sustentable. El hecho de buscar esquemas alternos de fertilización orgánica no es enemigo de la sustentabilidad, las empresas pueden crearse y desarrollarse en base a una tendencia ecologista, sin por ello, fracasar en sus objetivos económicos.

Dentro de esta investigación se recolectó información primaria y secundaria, donde se analizaron las propuestas de diferentes autores sobre planes de negocios, y sobre todo se trato de contextualizar el concepto de empresas en, se realizó la revisión de artículos y noticias de diversas fuentes.

Toda la información recolectada sirvió al fin último de comprobar la rentabilidad de la empresa objeto de estudio, en base a datos concretos, veraces y pertinentes, además de ser recolectada como apoyo en el estudio de planes de negocios.

Se ha utilizado el método deductivo – inductivo partiendo de lo general a lo particular y el método analítico e histórico, recopilando información de los establecimientos ya existentes para someterlos a análisis. En conjunto, se espera obtener un resultado positivo, es decir, manifestar la viabilidad y rentabilidad del objeto de estudio.

Se inició la investigación con el capítulo uno, que abarca el marco metodológico, el cual contiene la metodología empleada a lo largo de la investigación, cómo fue realizada, desde una perspectiva teórica, planteando el problema estudiado, el porqué del tema seleccionado, la hipótesis a comprobar, objetivos y alcances de la investigación.

En el capítulo dos se desarrolló el marco teórico, estudiando el concepto de empresas, su clasificación, el número existente en México, como se clasifican en base a la información generada por el INEGI.

En el tercer capítulo se habla acerca de los planes de negocios mediante la recopilación de información de diversos autores especializados en el tema, considerando los aspectos de tipo mercadológico, técnico, organizacional y financiero, con el propósito de determinar la viabilidad integral del plan de negocios que se proponga.

Por último en el capítulo cuatro se presenta la propuesta del plan de negocios para crear una empresa productora de abono orgánico, en la junta auxiliar de San Lucas Cuauhtelulpan, Tlaxcala, Tlaxcala, con el objeto de probar la hipótesis de la presente investigación.

Se espera que el presente trabajo de tesis presente de manera detallada todos los aspectos necesarios para que se pueda tomar la decisión de aperturar la empresa en el caso de que se encuentre viabilidad en todos los aspectos del plan de negocios de la empresa propuesta.

CAPITULO 1. MARCO METODOLOGICO

El marco metodológico es la herramienta utilizada por el investigador cuya finalidad es describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos como lo son las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el cómo se realizará el estudio. En este, se explican los datos requeridos para la realización de la investigación y los métodos y técnicas de los que se apoyará el investigador para obtener la información pertinente al problema planteado.

El presente marco metodológico inicia con el planteamiento del problema, apuntando primeramente a la problemática ecológica existente a nivel global y enfocado específicamente en la Población de San Lucas Cuauhtelulpan, Tlaxcala, así como la labor de las empresas del sector agropecuario, además de exponer la importancia de los planes de negocios para la creación de una empresa y la carencia en muchas organizaciones productivas de su correcta implementación.

Una vez planteado el problema a estudiar, se justificó la importancia de este, pues es inherente a las empresas el problema ecológico por el que está pasando el sector agropecuario en el estado de Tlaxcala y, como empresas generadoras de empleo e ingresos, se especificó su capacidad para ser un soporte en la cultura medioambiental. Así mismo, se puntualizaron los beneficios de un plan de negocios, a la hora de crear una empresa, sin importar su tamaño.

Como en toda investigación, se han diseñado objetivos a cumplir a lo largo de la investigación, además de la hipótesis que se formuló en base al problema de estudio, para ser comprobada una vez finalizada la investigación.

Finalmente, se exponen los aspectos metodológicos que fueron utilizados para la realización de la investigación, es decir, los métodos utilizados y el tipo de estudio e investigación del que se trata; los alcances y límites de la investigación por cuestiones de tiempo, espacio y recursos.

1.1 Planteamiento del Problema

Debido a la creciente necesidad de una conciencia ecológica dentro de nuestra sociedad, en la actualidad, se ha generado una tendencia hacia lo sustentable, en todos los ámbitos de la vida.

Desde una percepción puramente económica, la protección del medio ambiente se torna de vital importancia al considerar que los recursos naturales son un insumo primordial su deterioro es una amenaza para la sustentabilidad de su desarrollo y continuidad.

Tomando en cuenta que una sociedad sana tiene una mejor calidad de vida y es productora de bienes y servicios superiores, se puntualiza la importancia de mantener una cultura ecológica, que perpetúe la vida de sus beneficiarios.

Ahora bien, en el estado de Tlaxcala, los productores de maíz y algunos otros cultivos en ocasiones generan bajos rendimientos, debido al fertilizante que se utiliza, por lo que resulta fundamental, poder incrementar los rendimientos de los cultivos y por otra parte rescatar los nutrientes que requiere la tierra, que le permita ser más productiva y generar una sustentabilidad medioambiental, si bien en México existen este tipo de empresas; estas no logran cubrir los estándares de calidad necesarios para ser considerados como amigables con el medio ambiente.

Hablando de una empresa agroindustrial, la carencia de esta conciencia es aún mayor, pues los costos para la creación de una infraestructura adecuada son elevados, lo que afecta la producción de los cultivos y es necesario resolver esta problemática que garantizara un mejor desempeño en la producción.

1.2 Justificación

En México y en el estado de Tlaxcala específicamente, no existe una cultura arraigada en lo que a ecología y protección del medio ambiente se refiere; los productores agrícolas no cuentan con la infraestructura y elementos requeridos para ser consideradas como sustentables ecológicamente. Si bien, hoy en día el cuidado al medio ambiente es una tendencia en crecimiento, su impacto en

diferentes sectores y sobre todo en el sector agrícola en el estado de Tlaxcala ha sido lento y poco redituable.

La producción agrícola en el país requiere de contar con nuevos esquemas que permitan generar primero cultivos más rentables a través de un manejo de tipo ecológico que garantice productos de calidad y conservar los valores nutrientes del suelo y el aprovechamiento de un recurso no renovable como lo es el agua.

Por ello es que el presente proyecto pretende contribuir con la generación de un producto de tipo ecológico, que permita contribuir a mejorar la producción agrícola en el estado de Tlaxcala.

La empresa propuesta en este proyecto, busca ser una fuente generadora de empleos e ingresos que beneficien a la sociedad, a través de los productos que ofrece. La finalidad del presente plan de negocios, además de la atracción los productos que ofrece será establecer un ejemplo de cómo mejorar las condiciones de la producción agrícola en el estado de Tlaxcala y apoyar la cultura ecológica.

1.3 Objetivo General

Elaborar un plan de Negocios para la creación de una empresa productora de Abono Orgánico que permita determinar su viabilidad en todos sus aspectos y sea un instrumento para la toma de decisiones de apertura o no de la nueva empresa.

1.4 Objetivos Específicos

1. Describir el modelo de negocio que permita crear una empresa productora de abono orgánico.
2. Identificar el consumo aparente de abono orgánico en los municipios cercanos a la capital del estado de Tlaxcala.
3. Conocer de cuánto será la inversión inicial y las fuentes de financiamiento necesarias.
4. Proponer la mejor estructura administrativa para la creación de la nueva empresa que la convierta en una empresa funcional.

1.5 Hipótesis

La adecuada elaboración de un plan de negocios funcionará como una excelente herramienta para la toma de decisión de aperturar una empresa productora de Abono Orgánico.

1.6 Aspectos Metodológicos

Se utilizará el método deductivo - inductivo ya que, en un inicio, se realizará una observación general de las PYMES que permita conocer su conceptualización y como es que se clasifican y actualmente como se encuentran integradas.

El tipo de estudio que se empleará es el descriptivo de acuerdo a las características de la misma investigación. A través de este, se busca conocer las actitudes y las situaciones predominantes del área de estudio. Tomando en cuenta que se miden y evalúan diferentes aspectos y componentes de un plan de negocios, gran parte de los datos a recolectar son medibles dadas las circunstancias del objeto de estudio, además de tener un orden sistemático.

El tipo de investigación es cuantitativa – cualitativa, ya que tendrá un orden secuencial y demostrativo del problema planteado, se deriva de preguntas y objetos de investigación, se medirán las variables y se analizarán las mediciones obtenidas; además, se buscará definir la reacción de las personas objeto de estudio ante esta investigación.

1.6.1 Alcances y límites de la investigación

Límites:

Debido a las variables de tiempo y recursos, solo se va a desarrollar el estudio enfocado únicamente en el estado de Tlaxcala.

Ahora bien, la bibliografía existente, en lo que respecta a planes de negocios, es abundante; sin embargo, tomando en cuenta que la implementación de infraestructura y recursos ecológicos dentro de las empresas es una tendencia actual, la bibliografía en este aspecto es una limitante, pues será necesario basarse en la información que se logre recolectar de manera más general y en

menor medida aquella enfocada al sector agrícola y enfocada a la producción de abono orgánico y se tomarán como base algunos negocios establecidos en este giro enlazando todo por medio de los métodos de investigación y puntos de vista.

Alcances:

Se formulará una propuesta de plan de negocios para la creación de una empresa productora de Abono Orgánico, ecológicamente sustentable dentro del estado de Tlaxcala, enfocada en tener un impacto social, generando una empresa rentable.

La metodología empleada, ha sido seleccionada para facilitar al investigador la obtención de la información requerida para la elaboración de la presente tesis. Se ha tomado en cuenta el método y técnicas que mejor se adecuan a la investigación de que se trata así como para el cumplimiento de los objetivos planteados.

1.6.2 Métodos y técnicas

1. Investigación documental
 - a. Fuentes bibliográficas
 - b. Fuentes electrónicas
2. Investigación de campo
 - a. Observación
 - b. Cuestionario
 - c. Entrevista formal

CAPITULO 2. LAS EMPRESAS COMO ENTIDADES PRODUCTIVAS GENERADORAS DE CRECIMIENTO ECONÓMICO

En la actualidad la creación, consolidación y fortalecimiento de las empresas sobre todo en países como en México, han sido fundamentales para dinamizar el crecimiento económico y la generación de empleos, que requieren para lograr ser competitivas, acceder al desarrollo tecnológico, la capacitación y actualización del capital humano que poseen, mayor conocimiento de los mercados internos y externos, pero sobre todo una adecuada y eficiente administración, que les permita incrementar la calidad y el valor agregado de los bienes y servicios que se ofertan para elevar su competitividad tanto en los mercados regionales, nacional e internacional.

2.1 Antecedentes históricos de la empresa.

Desde el principio de las civilizaciones, los seres humanos se reunían y compartían sus bienes, beneficiando de este modo a toda la célula o a todo el núcleo familiar.

Los excedentes de comida, ropa o herramientas podían ser intercambiadas entre los pueblos, de este modo se crea el antecedente del comercio. El propósito de este tipo de acuerdos comerciales se basaba en satisfacer las necesidades de todas las personas, de modo que todos los individuos salían beneficiados de cada acuerdo.

Lo anterior fue evolucionando de acuerdo a las transformaciones económicas, sociales y tecnológicas, mismas que se generan como consecuencia de las revoluciones o guerras tal y como lo menciona Joaquín Rodríguez (Rodríguez Valencia, 2009) “han tenido siempre influencia directa o inmediata en las empresas industriales, comerciales y de servicios, provocando cambios en los conceptos de propiedad pública y privada de trabajo y de acción estatal que se han reflejado de manera invariable en su forma de organización y constitución jurídica y económica”.

Sin duda alguna estos eventos han trazado un antes y un después dentro de las empresas ya que cada uno de ellos presenta factores diferentes propiciando una evolución de las organizaciones que fueron capaces de adaptarse.

Esto también lo manifiesta Isabel Rueda cuando habla acerca de las empresas después de la segunda guerra mundial y comenta (Rueda Peiro, 1997) “A finales de los sesenta surgen los primeros indicios del agotamiento del largo periodo de crecimiento dinámico de la economía mundial que comenzó al termino de la segunda guerra mundial: desordenes en el sistema monetario internacional que culminan con su resquebrajamiento al inicio de los setenta, al tiempo que la inconvertibilidad del dólar estadounidense en oro, impulsa un proceso inflacionario que se transmite a los demás países capitalistas; disminución de la tasa de rentabilidad empresarial, crecimiento más lento de la productividad y de la producción, crisis cíclicas más profundas, largas y generalizadas”.

Lo anterior muestra claramente que las empresas no solamente deben preocuparse de su funcionamiento al interior, también debe adaptarse a los cambios generados en torno a las variables macroeconómicas de cada nación.

Por ello se realizará una revisión de las principales etapas que han generado la evolución histórica de la empresa.

2.1.1 Etapas de la evolución histórica

El ser humano es un ser social, se organiza y coopera con sus semejantes. La historia de la humanidad puede describirse a través del desarrollo de la organización, al estar en sociedad; busca la forma para que sus recursos sean productivos, y esto lo lleve a tener una mejor calidad de vida, además que se ha vuelto indispensable y así se explica el por qué, una vez creada, ha crecido rápidamente.

Y como ya se mencionó el hombre ha tenido que trabajar para subsistir, ejerciendo sus actividades con la mejor efectividad posible; y como nos menciona

Münch, “se ha aplicado la ley de oro de la administración, que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo”. (Münch G. L., 2010)

Así con el paso del tiempo, cada individuo fue experimentándose y especializándose en tareas diferentes, llegando incluso a involucrar al resto de la familia, aparece por tanto la aparición de la división del trabajo, creándose de este modo los distintos oficios y un perfeccionamiento de los materiales creados, ya fuesen herramientas de caza, o tejidos, o panes, entre otros.

De acuerdo a lo que menciona Joaquín Rodríguez considera “que la evolución histórica de la empresa se distinguen tres etapas a partir del fin de las civilizaciones antiguas: 1) El tiempo en que el concepto de capital estuvo restringido a objetos y mercancías. 2) El tiempo en que el anterior concepto se amplió y se adicionó con la existencia del dinero. 3) El tiempo en que a los elementos anteriores se sumaron los valores fiduciarios”. Cada uno de estos momentos en el tiempo fueron importantes para el desarrollo de la empresa por ello se explicará cada uno de ellos.

- 1) **El tiempo en que el concepto de capital estuvo restringido a objetos y mercancías.** Esta etapa se caracterizó principalmente por la riqueza de las personas que se representaba en la posesión de bienes tales como ganado, trigo y tierra entre otros. Por lo tanto las transacciones se realizaban en base al trueque, lo que no permitía un desarrollo comercial importante, debido a que estaba limitado a resolver las necesidades más urgentes. El surgimiento de los mercados, donde asistían los comerciantes de manera periódica fue un paso importante, debido a que en él se realizaban trueques y luego se movían a otros mercados con los objetos intercambiados con la esperanza de poderlos cambiar en otro mercado con mayor ventaja que les permitiera incrementar su riqueza. Para homogenizar el intercambio, el arroz, las pieles, el tabaco, el trigo y el aceite entre otros sirvieron como patrón de valor para todas las demás, sin dejar de tener su valor intrínseco. Pero la dificultad de traslado y manejo generó la necesidad de que las medidas de intercambio fueran universales, durables y divisibles

y es por ello que surge el uso de los metales como unidad de intercambio, lo que no represento una medida de riqueza.

2) El tiempo en que el anterior concepto se amplió y se adicionó con la existencia del dinero. Al utilizarse los metales como unidades de intercambio, también se encontró como una excelente medida en dinero de las mercancías que se comercializaban, poder pagar sus contribuciones y calcular bajo el mismo sistema las ganancias y pérdidas generadas. Entonces se empieza a visualizar las ganancias sobre las mercancías y empieza a surgir el capitalismo en donde se presentan los capitalistas y trabajadores, en donde el empleado obedece ordenes por un salario y el capitalista se dedicaba a producir para el almacenamiento o directamente para los mercados.

3) El tiempo en que a los elementos anteriores se sumaron los valores fiduciarios. En esta etapa se presentan las instituciones como bancos y casas de bolsa que se dedican al manejo del dinero y es aquí donde surge el concepto de valores, es decir títulos que representan el dinero y esto permite el nacimiento del crédito. Estos documentos denominados también papel comercial son intercambiables y transferibles, lo que permite tener derecho al capital y parte de las ganancias generadas en la empresa. Con el surgimiento de las empresas capitalizadas y financiadas a través de los títulos, el dinero asume una forma elástica ya que se pueden realizar operaciones para poder participar en otras empresas o comprar otro tipo de valores que le generen ganancias.

Como se observa en cada una de estas etapas fueron importantes para el desarrollo de las empresas y es por ello que a continuación se analizará como fue el desarrollo en México.

2.2 Antecedentes en México

Sin duda alguna el descubrimiento de América fue un suceso que incremento la riqueza española y posteriormente de otros países como Portugal e Inglaterra. El

fortalecimiento de las colonias y el incremento en el número de pobladores llevó a la fundación de pequeños negocios, especialmente de víveres y textiles.

Sin embargo es aquí que surge una de las empresas más antiguas a finales del siglo XVIII y que se dedica a la producción del famoso Tequila José Cuervo, siguiéndole otras empresas productoras de bebidas alcohólicas, productos textiles, bancos y farmacéuticas.

A continuación se presenta una tabla en donde se presentan los antecedentes históricos más importantes en México.

Tabla No. 1 Antecedentes Históricos de las Empresas en México

Periodo	Antecedentes
200 D.C.-800 D.C.	Durante el periodo clásico se desarrollaron las culturas teotihuacana, maya y zapoteca. La principal característica de la empresa etapa es el estado teocrático con administración centralizada y numeración vigesimal. Los pueblos ya tenían conocimiento de la empresa usando como base la planeación para edificar y organizar a los obreros.
1521-1810	La época colonial estableció un sistema de gobierno con las características de una empresa, usando la burocracia y poder absoluto, por parte de España. En la Nueva España una de las actividades más importantes además de la agricultura fue la minería.
Siglo XVII	Durante el siglo XVII proliferaron las haciendas, que eran unidades de producción basadas en los latifundios y el sistema de control de los trabajadores. La hacienda mexicana se administraba como una empresa; su objetivo era lograr la productividad de la tierra y el bienestar de los campesinos; por supuesto, la administración estaba centralizada.
Siglo XIX	El movimiento independiente se inició en 1810 y concluyó

	once años después. A partir de 1812 los gobiernos emprendieron el fomento a la minería, la agricultura y la incipiente industria. En este periodo Benito Juárez decretó las Leyes de Reforma; se promulgó la Constitución de 1847; se promovió la libertad de enseñanza, de imprenta, de industria y de comercio.
Siglo XX	Durante el periodo de 1930 a 1950 se nacionalizó la industria petrolera y se inició el proceso de industrialización en el país, pero con una política proteccionista que desalentaba las importaciones. Proliferaron las grandes empresas transnacionales, y la pequeña y mediana industria nacional. En 1955 se promulgo la “Ley para el fomento de las industrias nuevas y necesarias”, cuyo ordenamiento permitió que se estableciera un importante número de empresas industriales, fundamentalmente medianas, pequeñas, y que un gran número de talleres y artesanías se transformaran en pequeñas empresas.

Fuente: Elaboración propia en base a la información del Libro Fundamentos de Administración (Munch Galindo & Garcia Martinez , 2009)

Como se observa son varios elementos que contribuyeron al desarrollo de las empresas en México a continuación se presentan algunas definiciones de empresas para entender su contexto.

2.3 Definición de Empresas

El concepto de empresa no es algo fácil de presentar ya que puede tener diferentes acepciones desde el punto de vista que se quiera analizar, pudiendo ser desde una perspectiva administrativa, económica o social, por ello se analizaran diferentes definiciones para comprender este importante concepto que se convierte en un factor de desarrollo económico dentro de cualquier sociedad.

Primero se revisará lo que comenta Pablo Ilanes Frontaura que explica “La empresa es un organismo u organización, ya que podemos reconocer en ella una estructura interna, una cierta distribución de elementos, en un determinado orden interno y que es independiente de la forma jurídica que adopte”. (Frontaura, 2013), en esta expresión se puede destacar que el autor hace referencia a la importancia que tiene la organización debido a su estructura y a los elementos que la conforman.

Otra definición de empresa propuesta es la de Sergio Jorge Hernández y Rodríguez que indica “La empresa es el objeto o campo de estudio de la administración empresarial, por lo que es necesario comprenderla de manera conceptual”. (Rodríguez, 2011), en esta se encuentra la importancia que tiene la administración aplicada que en este caso se enfoca a la parte empresarial.

Por otra parte Isaac Guzmán Valdivia define a la empresa como “Unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que sea socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común”. (Valdivia, 2009), en este enunciado se encuentra la importancia que tiene el capital que aporta el empresario, el trabajo que aporta el trabajador con el proposito de contribuir a la produccion de bienes que resuelvan problebas o necesidades específicas.

Adicionalmente se observa que la Comisión Europea sugiere la siguiente definición: “Se considerará empresa toda entidad, independientemente de su forma jurídica, que ejerza una actividad económica. En particular, se considerarán empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas, y las asociaciones que ejerzan una actividad económica de forma regular”. (Comision de las Comunidades Europeas, 2008) En esta expresión se encuentra la mención de las entidades como generadoras de una actividad económicas sin importar si es de forma individual o grupal, lo que refleja la importancia del emprendedurismo al interior de las naciones.

Por último se presenta la defunción de José Antonio Fernández Arena, que indica que “Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integran por recursos y se valen de la Administración para lograr sus objetivos”. (Garcia, Münch, Galindo , & Garcia Martinez), en esta parte tambien se hace referencia a la constitucion de una unidad productiva con recursos para generar productos o servicios.

Se puede concluir que la empresa es una entidad económica que tiene como objetivo el obtener beneficios económicos a través de la coordinación adecuada de Recursos Humanos, Financieros, Materiales y Tecnológicos, a través del Proceso Administrativo logra el obtener una ganancia y buscar la satisfacción de una necesidad de la sociedad.

Clasificación de las Empresas

Existen numerosas diferencias entre unas empresas y otras. Sin embargo, dependiendo desde la perspectiva que se observe, se pueden clasificarlas de varias formas. Dichas empresas, además cuentan con funciones, funcionarios y aspectos disímiles, a continuación se presentan algunos tipos de clasificaciones de empresas para entender cómo se desenvuelven en los sectores productivos.

Según su tamaño

Esta clasificación se realiza en función del comunicado generado por el Diario Oficial de la Federación (DOF), en donde se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de conformidad con los siguientes criterios: volumen de ventas, capital propio, número de trabajadores, y beneficios generados.

Tabla no. 2 Clasificación de las Empresas en México

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Tope máximo Combinado= (Trabajadores) x10% + (Ventas Anuales) x 90%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de (Camara de Diputados, 2009)

El Diario Oficial de la Federación toma los siguientes indicadores para la clasificación de las empresas: Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%. El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

La anterior clasificación permite una mejor clasificación de las empresas en México ya que permite una adecuada clasificación considerando los factores que permiten desempeño económico.

También existe otra clasificación y es la que no indica la “Ley General de Sociedades Mercantiles, la cual en el artículo 1ero nos habla de las siguientes:

I. La 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.

II. 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.

III. 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

IV. Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

V. La sociedad en comandita por acciones, es la que 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 acciones

VI. Las sociedades cooperativas se regirán por su legislación especial". (Federación, 2011)

En esta parte se identifican las formas organizativas que se pueden tener en el país cuando se decide constituir una persona moral, pero cuando se decide funcionar como persona individual también se puede hacer registrándose adecuadamente en el régimen fiscal correspondiente.

Otra clasificación es por la actividad económica en la que puede operar una empresa, independientemente del tamaño de esta, por ello se presenta la siguiente clasificación.

Tabla No. 3 Clasificación de empresas por actividad económica

Giro	Descripción	Clasificación	Ejemplos
Industrial	Son aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materiales.	Extractivas. Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de recursos naturales.	*Empresas Mineras *Empresas Pesqueras *Empresas Siderúrgicas
		Manufactureras. Son aquellas que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación.	*Empresas de Alimentos *Empresas de Ropa *Empresas Químicas
		Agropecuarias. Son aquellas cuya función es la explotación de la agricultura y la ganadería.	*Agroindustrias *Empresas Ganaderas *Empresa Frutícolas
De Servicios	Son aquellas que generan un servicio para una colectividad sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.	Sin concesión. Son aquellas que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades.	*Hoteles *Restaurantes *Cines *Centros Deportivos *Centros de Belleza
		Concesionadas por el estado. Son aquellas cuya índole es de carácter financiera.	*Instituciones Bancarias *Compañías de Seguros *Cajas de Ahorro *Casas de Bolsa
		Concesionadas no financieras. Son aquellas autorizadas por el Estado, pero sus servicios no son de carácter financiero.	*Empresas de Transporte *Aerolíneas *Empresas Marítimas *Empresas Gaseras *Gasolineras
	Son aquellas que se dedican a adquirir cierta clase de	Mayoristas. Son aquellas que realizan ventas de mayoreo y medio	*Empresas de productos para la construcción. *Empresas

Comerciales	mercancías, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico de adquisición, aumentando al precio de adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad. Son empresas intermedias entre productor-consumidor.	menudeo.	Mayoristas *Empresas Mayoristas de Fármacos.
		Minoristas. Son aquellas que venden mercancías al menudeo o en pequeña cantidad, de manera directa al consumidor.	*Empresas de Artesanías *Tienda de Abarrotes *Papelerías *Ferreterías
		Comisionistas. Son aquellas que se dedican a vender artículos de los fabricantes, quienes les envían mercancías a consignación, percibiendo por ello una comisión.	*Empresas de Bienes Raíces *Agencia de Venta de Autos *Comisionistas Industriales *Concesionarios Autorizados

Fuente: Elaboración propia con datos del Libro administración de Pequeñas y Medianas Empresas de Joaquín Rodríguez Valencia, 2009

Como se ha observado en las diferentes clasificaciones, cualquier empresa puede entrar dependiendo de la actividad económica que desarrolla.

2.4 Ventajas y Desventajas de las PYMES

Es objetivo mostrar las ventajas y desventajas que normalmente presentan las empresas, ya que es de vital importancia conocer cuáles son sus principales fortalezas y debilidades con el propósito de entender cuáles son los comportamientos que se tienen al interior de las organizaciones productivas que deben atender las situaciones externas a las entidades deben estar atentas a las cambios económicos, políticos y sociales que sin duda modifican su actuar al tratar de ser competitivos.

A continuación se presenta una tabla con estas ventajas y desventajas.

Tabla No. 4 Ventajas y Desventajas que presentan las Pequeñas Empresas

Ventajas	Desventajas
Capacidad de generación de empleos (absorben una parte importante de la PEA).	Les afecta con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
Asimilación y adaptación de tecnología.	Viven al día y no pueden soportar períodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.
Producción local y de consumo básico.	La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
Contribuyen al desarrollo regional (por su establecimiento en diversas regiones).	Tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas; es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.
Flexibilidad al tamaño de mercado (aumento o disminución de su oferta cuando se hace necesario).	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.
Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan (por la baja ocupación de personal).	Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
La planeación y organización no requiere de mucho capital.	Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.
Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.	
Producen y venden artículos a precios competitivos (ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas).	

Fuente: Elaboración propia con datos del Libro administración de Pequeñas y Medianas Empresas de Joaquín Rodríguez Valencia, 2009)

Tabla no. 5 Ventajas y Desventajas que presentan las Medianas Empresas en México

Ventajas	Desventajas
Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado. Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios. Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande. Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos. Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad. Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores. Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal de o los dueños del negocio.	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. Fuente: Elaboración propia con datos del Libro administración de Pequeñas y Medianas Empresas de Joaquín Rodríguez Valencia 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.
--	---

Fuente: Elaboración propia con datos del Libro administración de Pequeñas y Medianas Empresas de Joaquín Rodríguez Valencia, 2009

Sin duda se puede observar que las ventajas de las pequeñas empresas se caracterizan por su facilidad administrativa, pero, sus desventajas, se deben a razones de tipo económico, viven al día de sus ingresos, le temen al fisco, falta de recursos financieros, por lo tanto se les dificulta crecer, y estas mismas razones ponen en peligro su existencia. Todo esto resultado de una administración empírica por parte del dueño, que afecta el rendimiento general de la empresa.

Para las medianas empresas, pueden darse cuenta que padecen los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, a niveles más complicados, por ejemplo, en el caso de sus ventajas, estas son de mejor calidad administrativa, pero, sus desventajas, también son de tipo económicas, como; altos costos de operación, falta de reinversión en el equipo y maquinaria, por sus altos costos, no pueden pagar altos salarios, por lo tanto, no cuentan con personal especializado, no cuentan con controles de calidad óptimos.

Otro problema de las Pymes en México es la falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales, ejemplificando algunos de los problemas a los que se enfrentan las Pymes como lo comenta (Rodarte, 2001) “que un empresario decida abrir un negocio y, en promedio, las autoridades tardan 52 días para llevar a cabo gestiones y tramites. También existen desequilibrios en cuanto a la inversión extranjera se refiere”.

2.5 Las empresas en México

Así mismo se presenta a continuación una tabla que muestra en términos de datos numéricos las empresas en México en el año 2013, clasificadas en relación a su

tamaño y actividad económica, datos obtenidos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas ofrece información sobre la identificación y ubicación de todos los establecimientos activos en el territorio nacional, de acuerdo a los datos recabados durante la Actualización de Unidades Económicas 2013. Por ello, constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones en los ámbitos público y privado.

Derivado de esta actualización, se incorporaron 36 mil 268 unidades económicas y se dieron de baja 27 mil 13 que se encontraron cerradas. Así, de las 4 millones 400 mil 943 unidades económicas que estaban registradas en la versión anterior del Directorio, ahora se presentan 4 millones 410 mil 199.

Tabla No. 6 Número de Empresas en México

Actividad Económica	Total de Empresas por Actividad Económica
Actividades Primarias	23,489
Industrialización	503,923
Comercio	2,058,228
Servicios	1,824,559
Total de Empresas por Número de Empleados	4,410,199

Fuente: Elaboración Propia con datos del INEGI

Como se observan son diferentes las actividades en las que se clasifican las unidades académicas del país, pero se muestra con ello la gran diversidad productiva que se tiene en la nación.

En México las empresas micros y pequeñas que están constituidas de 0 a 30 empleados representan el 98.16% del total de empresas a nivel nacional, las empresas con 31 a 100 empleados representan el 1.34 % empresas con entre 101 y 250 empleados significan el 0.31% y las grandes empresas con más de 251 empleados únicamente representan el 0.18% del total en el país.

A continuación se presentan estos datos en la siguiente tabla.

Tabla No. 7 porcentaje de las empresas en México

Tamaño de la Empresa (Integrantes)	Número de Empresas	Porcentaje
0 – 30	4,329,086	98.16%
31 – 100	59,219	1.34%
101-250	13,875	0.31%
251 y Más	8,019	0.18%

Fuente: Elaboración propia con datos del INEGI

Así mismo respecto al porcentaje de empresas por actividad económica, el comercio al por menor representa el 44% del total de empresas en todo el país, otros servicios excepto actividades gubernamentales el 14%, la industria manufacturera el 11%, servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas 10%, servicios de salud y de asistencia social 4%, servicios educativos 3%, comercio al por mayor 3%.

Como se puede observar en los datos anteriores se presenta un ligero aumento en el número de empresas con respecto a años anteriores, así mismo se cuentan con datos con respecto a la apertura de micro y pequeñas empresas que en número son significativamente mayor en cuanto aportación a la economía en México, por lo cual a continuación se analizará información igualmente relevante de las empresas en Tlaxcala.

2.6 Las empresas en Tlaxcala

Hablar de las Empresas en Tlaxcala implica considerar varios factores para su análisis ya que el dejar a un lado esta información pudiera traer como consecuencia empresas que fracasen por tomar decisiones incorrectas o en su caso si se consideran se pueden contar con información valiosa que lleve al éxito al emprender un negocio. Hablaremos de factores como su población, las

unidades económicas, los diferentes sectores de las empresas, la competitividad, el empleo entre otros factores que ayuden a tomar mejores decisiones al momento de hacer negocios en el estado.

Por ello es importante conocer la información económica del estado de Tlaxcala es la entidad federativa Número 29 que de acuerdo a la secretaría de economía en el 2012 representó el 60% del producto interno bruto del total nacional (INEGI, 2014). Observando el incremento de un año a otro se puede considerar que se esta dando un crecimiento en el Producto interno bruto lo que significa que se estan produciendo más bienes y servicios en el estado generando así mayor riqueza empresas en México.

Un dato importante para la toma de decisiones de un inversionista es conocer la facilidad con la que puede hacer negocios en donde se quiere invertir. En un estudio realizado por el Tecnológico de Monterrey comenta que según datos de la Secretaría de Economía (SE) el Estado de Tlaxcala ocupa el lugar 30 con 59,633 empresas. Lo que significa que los empresarios han invertido en el Estado de Tlaxcala generando un ambiente de confianza para otros inversionistas.

Otro factor importante que se debe considerar es la población con la que cuenta el estado; hasta el 2010 de acuerdo a las cifras del INEGI (INEGI, 2014) Tlaxcala contaba con un total de 1,169,936 habitantes, estos datos sirve a los empresarios para conocer el tamaño de mercado que esta disponible en el estado buscando el nicho de mercado que más convenga atender.

Otro de los puntos importantes que se deben analizar es la infraestructura productiva con la que cuenta el estado ya que esto puede traer varios beneficios a las empresas que se quieran establecer en el Estado. Tlaxcala cuenta con 9 parques industriales y que pública la secretaria de economía (economia, 2012)

- En México, un parque industrial es un terreno delimitado para uso industrial que si bien, no opera bajo un régimen aduanero, si ofrece toda la infraestructura urbana y permisos necesarios para la operación

de empresas de manufactura, alta tecnología y centros de distribución. (Economía, 2014)

- A diferencia de un terreno aislado, el parque industrial ofrece un servicio integral bajo el concepto de plug & play (enchufe y listo), ya que la oferta inmobiliaria de terrenos y edificios industriales, además de ser de muy alta calidad, cuenta con todos los servicios básicos para que el usuario no tenga que preocuparse de cualquier trámite de manera individual. Todo está listo para usarse. (Economía, 2014)
- La norma mexicana NMX-R-046-SCFI-2011, certifica que los parques industriales cumplan con los criterios indispensables para garantizar al inversionista una óptima operación. Entre estos criterios se encuentran: la dimensión del terreno (mínimo 10 hectáreas con otras 10 para futuras expansiones); permisos para uso industrial; servicios básicos de agua, energía eléctrica y telecomunicaciones; infraestructura urbana (banquetas, alumbrado público, descargas de aguas, etc.), en volumen suficiente y acorde con la normatividad correspondiente; protección del medio ambiente (30% de aéreas verdes y cumplimiento de la normatividad ambiental); administración interna responsable del mantenimiento y seguridad del parque y los inquilinos; existencia de edificios industrial, preferentemente de Clase A. (Economía, 2014)

Así, las ventajas de los parques industriales en México son:

- a) La certeza en la propiedad de la tierra, en la factibilidad de los servicios básicos; en los permisos de operación y en la calidad de los edificios y la infraestructura interna;
- b) Su ubicación cerca de las principales rutas del comercio; de los asentamientos humanos y centros de educación; de los proveedores en la cadena productiva; y
- c) la disponibilidad de servicios de valor agregado como seguridad, mantenimiento y atención a los inquilinos, con edificios industriales disponibles para venta o renta, así como bajo esquemas de *Shelter*, *built-to-suit* o *lease-back*. (Economía, 2014)

Otro factor importante que se debe considerar al momento de querer emprender es la facilidad con la que se pueden hacer los trámites necesarios para establecer una empresa. En un comunicado de prensa (Secretaría de competitividad, 2014) Tlaxcala es la entidad que más lugares avanza según el “Proyecto Doing Business en México 2014”.

Doing Business mide la forma en la cual las regulaciones gubernamentales fomentan la actividad empresarial o la restringen. Los datos publicados en Doing Business en México 2014 están actualizados al 31 de Octubre de 2013. (3.0, 2014).

De acuerdo al Doing Business Tlaxcala ocupa el lugar 23 y los primeros tres lugares están ocupados por Colima (1), Aguascalientes (2), Guanajuato. (3) (3.0, 2014).

De acuerdo al comunicado de prensa de la Secretaría de Competitividad El Banco Mundial dio a conocer este día los resultados del "Proyecto Doing Business en México 2014" en el que se acredita que el Estado de Tlaxcala, ocupando así el lugar veintitrés. Este estudio proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su puesta en práctica en 189 economías y ciudades seleccionadas en el ámbito nacional e internacional. El avance de los indicadores depende de acciones y proyectos de mejora regulatoria y percepción ciudadana.

El presente estudio mide el desempeño de cuatro indicadores, destacando los siguientes resultados para Tlaxcala entre 2011 y 2013:

1.-Apertura de un negocio: El plazo es de 6.5 días el periodo para los seis trámites vigentes.

2.- Manejo de Permisos de Construcción: El plazo es de 79 días el periodo para realizar los catorce trámites vigentes.

3.- Registro de Propiedades: El plazo es de 34 días el periodo para realizar los seis trámites vigentes.

4.- Cumplimiento de Contratos: El plazo es de 45.5 días el periodo para realizar los 38 trámites vigentes.

En resumen, el esfuerzo de eficiencia administrativa llevado a cabo por el Gobierno de Tlaxcala permite un tiempo de respuesta al ciudadano para estos cuatro indicadores, en tan solo dos años de la actual administración.

Con todos estos datos se puede considerar que Tlaxcala es un estado en donde se puede hacer negocios ya que ha mejorado muchos aspectos para que las empresas se establezcan con más facilidad, se considera que reconocimientos de este tipo pueden hacer que lleguen más inversiones al estado. Aunque sin duda queda mucho por hacer para buscar los primeros lugares.

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades económicas también conocido por su abreviatura como DENUE es una herramienta que ofrece el INEGI Institución que ofrece datos oficiales de acuerdo a los censos que este realiza. El DENUE ofrece información sobre la identificación y ubicación de todos los establecimientos activos en el Territorio nacional, dicha información es fundamental para la toma de decisiones en los ámbitos público y privado (INEGI, 2014)

Por ello se considera que la información que proporciona el DENUE es de suma importancia para su análisis, de ahí se obtiene que Estado de Tlaxcala en el último censo realizado de 2013 cuenta con 255,175 unidades económicas; establecimientos que se encuentran activos en todo el estado. Entre ellas destaca con el 44.74% de Unidades económicas el comercio al por menor, seguido de La industria manufacturera con un 15.55% de unidades económicas, cabe mencionar que en estas cifras se engloban las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

De acuerdo a la información obtenida en el INEGI podemos observar a las empresas que existen en el estado de Puebla de acuerdo a su tamaño (INEGI, 2014)

Tabla No. 8 Total de Empresas Poblanas

TOTAL DE EMPRESAS POBLANAS		
TAMAÑO	NÚMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJE
MICROEMPRESAS	245,049	96.0%
PEQUEÑAS	8,432	3.3%
MEDIANAS	1,478	0.6%
GRANDES	216	0.1%
TOTAL	255,175	100.0%

Fuente: Elaboración propia con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, INEGI, 2014)

Como se puede notar el 96.00 % corresponde a las microempresas que emplean de 0 a 10 personas generando una gran cantidad de empleos en el estado aportando un importante desarrollo económico a Puebla.

Las pequeñas empresas representan el 3.30% del total quienes emplean de 11 a 50 personas; siendo las medianas el 0.60% que dan empleo desde 51 a 250 personas y tan solo el 0.1% representan las grandes empresas generando empleos a más de 251 personas por unidad económica.

En el siguiente cuadro se detalla por rango el número de personas que se ocupan en cada uno y el número de unidades económicas que se ubican en cada segmento (INEGI, 2014). Existen 59,633 unidades económicas que emplean entre 0 a 5 personas siendo estas el 91.25 % del total de las empresas del estado de Tlaxcala, seguida de tan solo un 4.78 % que emplean entre 6 y 10 personas.

Tabla No. 9 Número de personas ocupadas por rango.

NUMERO DE PERSONAS OCUPADAS POR RANGO		
PERSONAS OCUPADAS	TOTAL UNIDADES ECONOMICAS	PORCENTAJE QUE REPRESENTA
DE 0 A 5	37,299	62.55%
DE 6 A 10	12,208	20.47%
DE 11 A 30	7,142	11.98%
DE 31 A 50	1,290	2.16%
DE 51 A 100	971	1.63%
DE 101 A 250	507	0.85%
DE 251 A MAS	216	0.36%
TOTALES	59,633	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), INEGI, 2014

Clasificando las unidades económicas por sector se puede observar que el sector comercial representa el 47.46% siendo el que tiene el mayor número de unidades económicas; en segundo lugar se encuentra el sector de servicios representando el 36.08% y en tercer lugar queda el sector industrial con tan solo el 16.46% (INEGI, 2014)

Tabla No. 10 Empresas clasificadas por sector

EMPRESAS CLASIFICADAS POR SECTOR		
SECTOR	NUMERO DE UNIDADES ECONOMICAS	PORCENTAJE QUE REPRESENTA
INDUSTRIAL	12,356	20.72%
COMERCIO	28,099	47.12%
SERVICIOS	19,178	32.16%
TOTAL	59,633	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), INEGI, 2014

De acuerdo a la clasificación por sector las microempresas representan el mayor número de unidades económicas que existen en el estado siguiendo la pequeña empresa, la mediana y la empresa grande, por lo que es significativo el aporte de los emprenderos en el estado.

Tabla No. 11 Empresas clasificadas por sector y tamaño

EMPRESAS CLASIFICADAS POR SECTOR Y TAMAÑO					
SECTOR	MICROEMPRESAS	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
INDUSTRIAL	40,011	1,460	430	100	42,001
COMERCIO	119,314	1,518	252	15	121,099
SERVICIOS	85,724	5,454	796	101	92,075
TOTAL	245,049	8,432	1,478	216	255,175

Fuente: Elaboración propia con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), INEGI, 2014

De forma detallada se presentan las unidades económicas por giro y por el número de personas ocupadas representado estas al segmento de las microempresas en donde se puede observar que el comercio al por menor; es el giro que mayor número de unidades económicas cuenta dando un total de 112,947 unidades siendo el 46.09%, seguido de la industria manufacturera con un total de 37,985 unidades representando el 15.50% (INEGI, 2014).

Tabla No. 12 Microempresas por Actividad

GIRO	TOTAL	PORCENTAJES
Actividades Primarias	112,984	31.64%
Transformación	39,027	10.93%
Comercio	119,314	33.42%
Servicios	85724	24.01%
TOTAL UNIDADES ECONOMICAS	357,049	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), INEGI, 2014

El siguiente detalle muestra los datos de la pequeña empresa de acuerdo al giro, estas emplean entre 11 a 50 personas; en donde se puede observar que los servicios educativos cuentan con 2,190 unidades económicas siendo este el que ocupa el primer lugar con un 26% seguido de la industria Manufacturera que cuenta con 1,227 unidades representando 14.6% (INEGI, 2014)

Tabla No. 13 Pequeñas Empresas por Actividad

GIRO	TOTAL
Actividades Primarias	29
Transformación	1,431
Comercio	1,518
Servicios	5,454
TOTAL UNIDADES ECONOMICAS	8,432

Fuente: Elaboración propia con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), INEGI, 2014

2.7 El Proceso Emprendedor

Cuando las personas deciden emprender una nueva empresa, debe considerar varias pasos que deben realizarse, con el propósito de generar las condiciones necesarias para que la nueva organización productiva cumpla con todos los aspectos necesarios primero para su funcionamiento y luego para su crecimiento y desarrollo.

Para ello se debe considerar el Proceso Emprendedor, que considera de qué manera el emprendedor debe realizar la creación de una nueva empresas y por ello se le debe considerar como conjunto de fases que permiten al emprendedor identificar una idea de inversión, elaborar un plan de negocios, gestionar los recursos para iniciar y administrar a la nueva unidad productiva, lo anterior se puede resumir en la figura.

Figura 1. El Proceso Emprendedor



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se explica cada una de las fases:

- a) **Identificación de la Idea de Inversión.** La generación de ideas es la clave para todo proceso innovador y la base para proyectos de emprendedores. Trabajar por un sueño parecería una cuestión ideal, pero en realidad aventurarse y lanzarse por sus ideas, sus proyectos o sus propios negocios es un riesgo que pocas personas están decididas a tomar. “Al buscar ideas de negocios debemos considerar tres temas básicos: los orígenes de las ideas, las fuentes y la creatividad”. (Bonilla, 2007) Otro concepto sobre la generación de ideas de negocios nos la brinda Lourdes Münch Galindo que nos dice “El emprendedor se caracteriza por poseer un conjunto de características que le permiten aplicar ciertas competencias, entre las que destacan su capacidad de crear e innovar, de asumir la responsabilidad de sus decisiones para detectar oportunidades, desarrollar una empresa y llevarla a cabo”. Por lo consiguiente el haber trabajado un tiempo en el sector de una determinada actividad proporciona información suficiente como para conocer ámbitos susceptibles de generar una idea empresarial. Los estudios demuestran que muchas empresas nacen a partir de la experiencia previa de sus promotores. También menciona Juan Carlos Leiva Bonilla en su libro Los emprendedores y la creación de empresas, “las ideas de negocios más usuales fueron las siguientes:

- Experiencias propias en trabajos anteriores
- Contactos, redes personales

- Internet y medios de comunicación masiva.
- Franquicias
- Ferias comerciales”. (Bonilla, 2007)

También se cuenta de igual manera con diferentes fuentes de oportunidades de negocios que pueden ser de orígenes muy diversos. Se puede agruparlas en función de los siguientes criterios según la visión de José Manuel Salinas Sánchez:

- “Repetir experiencias ajenas
- Aprovechar la propia experiencia como trabajador por cuenta ajena o la formación en un campo específico.
- La innovación en los productos, servicios o procesos.
- Percibir una necesidad no satisfecha en el mercado”. (Sánchez, 2013)

Además de las fuentes clásicas de oportunidades de negocios y gracias a las nuevas tecnologías de la información, se puede encontrar en internet diversas referencias sobre ideas de negocios, unas referidas a proyectos que se han puesto en marcha y otras que proponen ideas totalmente novedosas.

La idea de negocio se da cuando el futuro empresario relaciona y orienta sus capacidades imaginativas a un plan de negocios y empieza a asociar esa idea con mercados, clientes y tecnología y lo hace con la intención específica de crear un negocio.

Por lo ya mencionado se tiene que las ideas provienen de la capacidad imaginativa y creatividad del individuo y pueden tener cualquier orientación y propósito pero no siempre están orientadas a la creación de empresas. Esto sucede muchas veces con gente de gran capacidad intelectual que indagan y generan nuevas ideas, nuevas tecnologías, nuevos productos entre otros.

b) ***Elaboración de un Plan de Negocios.*** Sin duda alguna el emprendedor debe tener una guía para saber que tiene hacer, como lo va a hacer, quien lo va a hacer, con que lo va a hacer y cuando. Pero si apenas se va a iniciar se debe

contar con un documento que facilite esta tarea. De Acuerdo a lo que explica Alfredo Pérez (Pérez Paredes & Torralba Flores, 2011) “El plan de negocios es un documento fundamental para el desarrollo de un nuevo empresario, este puede funcionar para las grandes, medianas y pequeñas empresas, representando una herramienta de trabajo, ya que por medio de su preparación se hace una evaluación de que tan factible es la idea del nuevo negocio que se desea emprender”.

Lo que muestra lo anterior es que el plan de negocios es un documento que muestra una idea de negocio de manera clara y específica, presentando los aspectos de mercado, técnicos, administrativos y financieros que deben ser considerados para determinar la viabilidad y tomar o no la decisión de iniciar la nueva empresa. A continuación se explica en qué consiste cada una de los aspectos que integran al plan de negocios.

1. Estudio de mercado. Tiene como finalidad medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas, que dadas las condiciones representan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios, en un periodo determinado de tiempo, además de identificar lo relacionado con el precio, la promoción y la publicidad, los canales de distribución y la identificación de la competencia.
2. Estudio técnico. Tiene como finalidad determinar la viabilidad técnica del plan de negocios, estableciendo las materias primas, el equipo, el personal, la ingeniería del proyecto y el presupuesto de capital necesario para iniciar las actividades de la nueva empresa, todos estos aspectos de tipo técnico podrán aplicarse en empresas de tipo industrial, comercial o de servicios.
3. Estudio Organizacional. Determina la viabilidad organizacional que debe tener la nueva empresa en el sentido de contar con una estructura organizacional, con estrategias de selección, contratación, inducción y capacitación de los trabajadores, el clima laboral y lo

relacionado con la figura jurídica más adecuada para establecer la nueva empresa.

4. Estudio Financiero. Consiste en ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan el estudio técnico y de mercado y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica. El estudio es fundamental porque permite ver financieramente si existen utilidades una vez que se han proyectado los datos generados en los estudios anteriores, se recomienda que se proyecten por lo menos cuatro años.

Como se observa este documento es fundamental para la creación de una nueva empresa, toda vez que si bien no se tiene una receta de cocina que garantice el éxito de la nueva organización, si se convierte en una guía para el emprendedor y que le permite decidir crear o no la nueva empresa.

c) **Gestión de Recursos.** Esta parte del proceso emprendedor en ocasiones es lo más difícil de lograr toda vez que no siempre el emprendedor tiene los recursos financieros para poder iniciar y es aquí que el financiamiento es una herramienta fundamental para el emprendedor. Antes de solicitar el financiamiento es conveniente determinar para que solicitará y bajo qué condiciones se pagará.

A continuación se presentan algunas de las fuentes que pueden apoyar a los emprendedores.

1. VENTURE CAPITAL O CAPITAL DE RIESGO

Estos representan fondos que proporcionan capital de crecimiento a empresas que están iniciando y que operan en mercados de alto crecimiento. Algunas redes ofrecen también asesoría a los empresarios. Se puede consultar en www.investomex.com.

2. BANCA COMERCIAL

Este tipo de bancos ofrece productos específicos para los emprendedores, con los que da financiamientos por hasta \$500,000 y \$1.5 millones, dependiendo del nivel de tecnología del negocio que se quiera emprender.

Los fondos pueden destinarse al desarrollo de un prototipo comercial; adquisición de maquinaria y equipo; inversiones para lanzar un producto al mercado; adaptación, ampliación y remodelación; registro de patentes y capital de trabajo para la operación del negocio. Se puede consultar en www.abm.org.mx.

3. ARRENDAMIENTO FINANCIERO

Por medio de un contrato, una persona física o moral tiene la posibilidad de usar o gozar temporalmente de un bien por un plazo determinado. Al término del acuerdo, se puede comprar. Para ello, se establece el pago de una renta, que cubre el valor original, más la carga financiera y los gastos adicionales. Se puede consultar en <http://amsufac.org.mx>.

4. FINANCIAMIENTO A LAS PYMES EXPORTADORAS

Dirigido a los pequeños negocios exportadores a fin de que mejoren su competitividad en los mercados externos. Para participar, las empresas deben estar directamente relacionadas con trámites de comercio exterior, tener dos años de operación y no estar en concurso mercantil, suspensión de pagos o estado de insolvencia. Se puede consultar en www.bancomext.com.

Como se observa existen diversas fuentes dependiendo de las necesidades y tipos de planes de negocios que se deseen impulsar.

d) **Administración de la empresa.** En esta última fase se debe administrar a la nueva organización utilizando el proceso administrativo. Los elementos principales que componen las principales etapas del proceso administrativo dentro de una nueva empresa o una ya existente son la planeación, organización, dirección y control, por lo que a continuación se presenta cada uno de ellos.

- 1. Planeación.** Principalmente busca influir en el futuro, tomando tareas predeterminadas y lógicas en el presente, por lo que representan la esencia de una operación efectiva.

2. **Organización.** Fundamentalmente la nueva empresa contribuye a ordenar los medios para hacer que los recursos humanos trabajen unidos en forma efectiva hacia el logro de los objetivos generales y específicos de la organización.
3. **Dirección.** Tiene como propósito impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo que integran la empresa, con el fin de que dichas actividades en conjunto se lleven a cabo conforme a los planes establecidos.
4. **Control.** Aporta el aseguramiento de que se alcancen los objetivos en los plazos establecidos y con los capitales previstos, proporcionando a la empresa la medida de la desviación que los resultados puedan tener respecto a lo planeado.

Como se observa es fundamental que se apertura una nueva empresa, pero es más importante que la empresa permanezca y crezca a través de una adecuada administración.

Sin duda alguna el proceso emprendedor es necesario y muy importante para las personas que deciden crear una nueva empresa, por ello es indispensable utilizar este proceso para lograr mejores resultados para establecer una empresa.

CAPITULO 3. EL PLAN DE NEGOCIOS COMO ESTRATEGIA PARA LA CREACION DE NUEVAS EMPRESAS

En este capítulo se abordara la estructura que debe tener un plan de negocio o proyecto de empresa, la importancia que puede tener el plan de negocio en la creación de una nueva empresa o expansión de la misma, radica en que se facilita la toma de decisiones sin tener que arriesgar la inversión en la nueva empresa. Se describirá puntualmente cada uno de los elementos del plan de negocio con la finalidad de desarrollarlo en el caso práctico, ya que tomamos el plan de negocio como una herramienta o guía útil. Las áreas en la que se enfoca el documento son la naturaleza del plan de negocios, el estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional y estudio financiero.

En la actualidad muchas personas deciden emprender sus propios negocios es decir su propia empresa, muchos de ellos lo hacen sin tener una estructura de cuanto, como desarrollar su producto, no ver cuál es su mercado, su competencia. Justin G. comenta que un plan aclara lo que se desea alcanzar en un nuevo negocio y lo que es igualmente importante, que factores podría determinar el éxito o fracaso de esa aventura. Por el desarrollo de este capítulo ya que debemos de tener una idea clara de cada elemento y saber a dónde se quiere llegar.

3.1 Lo Necesario para hacer un Plan de Negocios

El proceso que se debe seguir para hacer un plan de negocios debe plantearse considerando la actividad principal de la empresa, los resultados que se esperan obtener al trabajar en ella de una determinada manera y de los elementos adecuados del proyecto para llevarlo a cabo.

Es importante considerar que antes de armar un plan es necesario:

- Identificar cuidadosamente la idea, se debe plantear con mucho cuidado los aspectos generales de la idea para que desde este enfoque se determine la viabilidad.

- Estar conscientes de que en determinado momento será necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance, por lo que es recomendable tener tiempo, de tal forma que se vaya recolectando la información y modificándola, antes de llegar a la versión final. El plan de negocios requiere de tiempo y esfuerzo porque es un activo para un negocio, ya que si lo hace bien, éste le indicará qué hacer y cómo hacerlo.
- Organizar toda la información disponible, para identificar cual es la información faltante y conseguirla con la mayor veracidad posible para generar un documento confiable.
- Analizar si puede hacer el plan solo una persona, o es necesaria la participación de otras personas o equipos, es importante considerar que son varios temas los que deben revisarse y se requiere en la mayoría de los casos información multidisciplinarias.
- Antes de empezar con el plan, se debe visualizar qué se quiere lograr con él, cuál es la información que es interesa para quien la recibirá y de qué se le intenta convencer, teniendo cuidado de que su visión personal no le quite a la información presentada el objetivo principal.

Como se observa es importante considerar las fuentes de generación de ideas y de la información que servirá para poder alimentarla de manera adecuada para generar un planteamiento lo más cercano a la realidad, que posteriormente pueda conseguir financiamiento en el caso de requerirlo.

3.2 Definiciones de Plan de Negocios

Para la escuela Harvard Business School considera que “Un plan de negocio es un documento que explica una oportunidad de negocio, identifica el mercado al que se va a servir y proporciona detalles sobre cómo la organización emprendedora planea perseguirla. Idealmente, el plan de negocio describe las cualificaciones únicas que el equipo directivo aporta al esfuerzo, explica los recursos requeridos para el éxito y realizar una proyección de los resultados a largo de un horizonte de tiempo razonable” así lo expone en su libro como

(Harvard Business Publishing, 2007). Otra definición que se encontró es: “El plan de negocio también puede enfocarse en una gran ampliación de una empresa ya existente, por ejemplo, un empresario que ha comenzado un pequeño negocio local puede proponer la apertura de sucursal o extender el éxito del negocio a otras forma”. Justin G. et al. (2001:122)

Para González “El plan de negocio es una herramienta que permite el emprendedor realizar un proceso de planeación que le ayude a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos, y que se convierta en la guía de sus actividades diarias”. González D. (2007:18).

Entonces se puede decir que el plan de negocios es el mapa del camino que una organización debería de seguir. En donde se contestan las siguientes preguntas ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? En el plan de negocios de una empresa se analiza la situación, las fortalezas y debilidades propias, las de la competencia y las de la industria, a fin de definir las rutas de acción que faciliten a la organización el aprovechamiento de las oportunidades, y reducir o eliminar los riesgos previstos. Es una excelente herramienta para lograr lo que la organización pretende, como lograr el éxito en términos de utilidades, ventas, participación y posicionamiento en una ambiente de competencia en base a un plan coherente que destaque el enfoque en el mercado con un claro conocimiento. El plan de negocios con claridad tiene tres aspectos básicos.

- a) Donde se encuentra la organización
- b) Donde pretende llegar
- c) Que tiene que hacer para llegar a donde pretende.

Se encuentran diferentes estructuras que componen un plan de negocios como lo indica González D. (2007:19) “para tener un plan de negocio se recomienda seguir una secuencia de pasos

- Selección y presentación de la idea
- Mercadotecnia

- Recursos materiales y logísticos
- Recursos humanos y aspectos legales.
- Finanzas.
- Plan de trabajo.”

Otra estructura del plan de negocio es la siguiente:

- Caratula o portada
- Tabla de contenido
- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio actual en caso de no ser la creación de una nueva empresa
- Descripción del o los proyectos, con el detalle de los mismos
- Análisis del mercado que sustente la viabilidad económica de cada proyecto
- Presupuesto, flujo de efectivo y financiamiento con montos, fuente de recursos, tasa interna de rendimiento, estímulo de montos y de ingresos, costos, gastos y utilidades por periodo.
- Programa de actividades

Hay otros elementos que integran un plan de negocios, muchos de ellos particulares al negocio en cuestión. Sin embargo, he aquí los más comunes:

Planeación. En la planeación se describe la idea del negocio, el nombre del mismo, la historia del giro, una breve descripción de la empresa y los productos que comercializará la empresa. Aquí se intenta contestar a las preguntas: ¿A qué se dedicará el negocio? ¿Qué productos o servicios producirá?, Como lo comenta Alcaraz Rafael “antes de iniciar cualquier negocio, es necesario definir en forma concisa la esencia del mismo, es decir, con qué objetivos será creado, cual es la misión que persigue y porque se considera justificable desarrollarlo”. (Alcaraz, 2012)

Comercialización. Posteriormente es la fase de mercadotecnia, en donde se analizará el mercado al que se dirigirán los productos (mercado meta) y se definirá la estrategia para llegar a ellos (plan de mercadotecnia), Así lo expone González D. (2007:28) “el siguiente paso del plan de negocio es buscar, de manera objetiva y con base en fuentes de información confiable, cuantos clientes posibles puede tener la empresa, donde están y quiénes son. Para realizar esto se requiere obtener datos de los futuros clientes: edad sexo, estado civil e ingresos mensuales. Es decir, se debe establecer segmentos de mercado donde operara nuestra empresa. A estas personas las llamamos mercado meta”.

Es por ello que se debe ejecutar una investigación cuidadosa para determinar la viabilidad comercial del proyecto. Cabe mencionar que es muy peligroso suponer que se tendrá éxito porque “uno ya conoce el mercado”. Siempre hay variables no contempladas que pueden influir en la viabilidad del proyecto: economía, competencia, fertilidad de mercado, perspectivas de crecimiento. Un estudio de mercado, al ser realizado por un profesional en la materia, minimizará el riesgo de no contemplar algunas de las variables anteriormente mencionadas y llegar al objetivo de la empresa.

Para Alcaraz R. (2005:56) uno de los objetivos del estudio de mercado es “que la empresa permita tomar decisiones con respecto al precio, presentación, y distribución del producto. Asimismo, se pueda investigar la frecuencia de consumo del producto o servicio”.

Operación. En esta sección se define los recursos humanos necesarios para operar el negocio (estructura organizacional) así como las técnicas para producir los bienes y/o servicios y las políticas administrativas.

El primer tema que se abordara es la producción el cual es necesario que se establezca los objetivos que se pretenden alcanzar en la área de producción, para que conformen con los objetivos generales de la empresa. Como lo comenta Alcaraz R. (2005:112) “los objetivos del área de producción, al igual que los de las otras áreas, deben ser cuantificables y medibles, e ir en relación con los recursos disponibles de la empresa”.

También es necesario tener en cuenta los procesos de producción y/o prestación de servicios de la empresa, para ello se debe de determinar las actividades requeridas para producir el bien o servicio, organizar los procesos o pasos de una manera secuencial y sus tiempos de cada uno de los pasos para la realización del producto. Alcaraz Rafael expone otros elementos que debemos de tomar en cuenta para esta fase los cuales son

- Determinar la tecnología disponible
- Equipo e instalaciones
- Materia prima
- Identificar los proveedores
- La capacidad máxima de producción
- Manejo de inventario
- Ubicación de la empresa hay que tomar en cuenta a (clientes, trabajadores, proveedores)
- Diseño y distribución de las oficinas
- Mano de obra requerida
- Programa de producción.

En la estructura organizacional se definirá quién dirigirá la empresa, el número de empleados que se requerirán y su jerarquía, el tipo de trabajo que realizarán, la estructura de pagos y las competencias con que deben contar. Para ello Alcaraz Rafael recomienda “revisar que los objetivos de la empresa y los de sus áreas funcionales concuerden y se complementen”.

Para la administración de sueldos y salarios, se deben de tomar en cuenta algunos factores como las jerarquías de los puestos, responsabilidades y obligaciones, también es conveniente tomar como referencia la tabla de salarios que el diario oficial de federación pública año con año.

Finanzas: en esta fase busca llevar ordenadamente las cuentas de la empresa, sirve para la toma de decisiones, nos indica la situación de la empresa y aumentas sus alternativas de rendimiento, el objetivo final de esta área es “facilitar la toma de decisiones a sus diferentes usuarios, así como mantener en forma ordenada el

registro de cada operación económica realizada durante ciertos periodos, por lo cual es indispensable planear cuidadosamente este proceso". Alcaraz R. (2005:212).

Es muy común que se manejen supuestos estados financiero proyectados en este apartado se debe de tomar en cuenta la cantidad determinada de dinero que se utilizara en inversiones, pagos de adeudos y cualquier otro requerimiento de capital, también tomar en cuenta el nivel de ventas que se pretende alcanzar en la empresa, nos indica Alcaraz Rafael que "los supuestos financieros deben ser complementos de acuerdo con la situación actual del medio, esto es tomando en consideración aspectos tales como la situación inflacionaria del país , las tendencias económicas de la región (tasas de interés bancarios, nivel de ingresos de la población, en especial del segmento de mercado que la empresa se ha propuesto atender), los acontecimientos sociales, culturales o políticos que la población pueda estar viviendo en un momento determinado, para tratar de establecer un escenario real y verdadero para el desarrollo futuro de la empresa".

El resumen ejecutivo. Esta sección, normalmente de una sola página, se resume la información más relevante de todo el proyecto: la idea del proyecto, la inversión requerida, el mercado objetivo, como se diferencian los bienes o servicios que se ofrecerán a los de la competencia, etcétera. Esta sección es particularmente útil para captar la atención de inversionistas que revisan cientos de proyectos. Alcaraz Rafael dice que un "resumen ejecutivo debe ser elaborado con una estructura fácil de entender y que lleve al inversionista potencial a interesarse cada vez más en el proyecto, se ubica al principio del plan de negocio, a manera de una presentación del documento completo. Un buen resumen es una muestra de un buen plan de negocio y un buen plan de negocio a su vez la muestra de un posible buen proyecto, es por ello que se debe de tomar el tiempo para realizar el resumen ejecutivo.

3.3 Importancia del Plan de Negocios

La importancia real de desarrollar un plan de negocio no reside en el documento final; en realidad consiste en el ejercicio de investigar, pensar y planear para todos los posibles factores internos y externos que incidirán en el negocio. Este ejercicio puede prevenir resultados inesperados e inclusive desastrosos para el nuevo emprendimiento.

Es evidente que el plan de negocio no es una tarea sencilla, aunque su realización en muchas ocasiones no toma más de un par de meses. Muchas de las veces, las personas que emprenden un negocio creen tener toda la información en la cabeza, pero esto es equivalente a tener un nuevo rompecabezas dentro de su caja cerrada. Es cierto que se tiene la imagen completa, pero si decidimos concretar la imagen y colgarla en la pared, será necesario abrir la caja y ensamblar pieza por pieza, hasta que el panorama quede totalmente detallado. “La mayoría de los empresarios están orientados a resultados y por una buena razón. Una actitud de “si se puede” es esencial cuando se comienza un nuevo negocio. Sin ella empresarios corren el riesgo de quedarse paralizados por la inacción o, lo que es peor, por excesivo análisis. Hacer operativo el negocio debe ser una alta prioridad. Sin embargo, los empresarios que blanden la necesidad de la acción como excusa para negar la planeación están cometiendo un grave error”. Así lo comenta Justin G. (2001:122).

Las grandes empresas que se dedican a franquicias (y que son realmente exitosas) conocen al detalle cada una de las piezas que lo conforman, y por ende, controlan cada uno de sus procesos. Esto no significa que no se presenten imprevistos, pero estos ocurren con menos frecuencia.

Por otra parte se debe de considerar que dependiendo del tamaño de proyecto, es el tiempo que llevará la realización del plan de negocios, ya que no es un simple documento en el que se hacen cálculos y números, sino que es la concentración de cierta cantidad de propuestas estratégicas, comerciales, operativas y de recursos humanos; por lo tanto se tiene que imaginar y poner a prueba toda una estructura lógicamente diseñada, y esto puede llevar unos días o

varios meses, depende mucho también de la obtención de información que se debe realizar, sobre todo en el caso del estudio de mercado y el estudio técnico.

3.4 Aspectos que debe contener el Plan de Negocios

Un plan de negocios debe tener una estructura básica, pero su diseño y realización depende de la complejidad del negocio, del nivel de inversión comprometida, de la capacidad del empresario, del ciclo de vida, de las variables macroeconómicas y las características del entorno.

Harvard Business Publishing expone, “la información principal de los Planes de Negocio está compuesta por descripciones más profundas de los elementos y preocupaciones fundamentales del negocio: los quién, cómo, qué y dónde de su negocio. La información adjunta al final incluye los datos más detallados: datos financieros, currículum de los objetivos, etc.” Harvard Business (2007:12).

Al escribir un Plan de Negocios se tiene que seguir una secuencia lógica, ya que la información presentada en cada uno de los estudios debe generar la información necesaria para el siguiente y al no tener todos los aspectos necesarios se corre el riesgo de no poder continuar. También se debe considerar que se debe ser específico, detallado y honesto; ya que en ocasiones demasiado optimismo puede desviar al Plan de Negocios de la realidad.

La información mínima que debe contener un Plan de negocios es la siguiente:

- I. Estudio de Mercado**
- II. Estudio Técnico**
- III. Estudio Organizacional**
- IV. Estudio Financiero**
- V. Resumen Ejecutivo**
- VI. Anexos**

A continuación se describirá cuáles son los aspectos que debe contener cada una de las partes que conforman el Plan de Negocios, sin olvidar que puede ser complementada tanto como el mismo emprendedor o empresario lo quiera desarrollar.

I. Estudio de Mercado

El estudio de mercado tiene como finalidad medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas que, dadas ciertas condiciones, representan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción de productos o servicios, en un periodo de tiempo determinado, además de identificar lo relacionado con el precio, la promoción y la publicidad, los canales de distribución y la identificación de la competencia.

Todos estos datos deben verse reflejado en cada uno de los aspectos que a continuación se presentan.

a) Análisis de la Demanda

Por demanda deberá entenderse a los clientes potenciales que puede tener la nueva empresa que se desea crear y a su vez a los clientes reales que son representados por aquellos clientes potenciales que realmente quieren comprar el producto o servicio que se piensa ofrecer, es importante tener claro quien representa a los clientes reales y quien tiene la capacidad de compra,

Para identificar esto, se debe realizar una investigación de mercados que será utilizada como una herramienta valiosa en la obtención de esta información, y para realizar esta primera actividad se debe realizar la segmentación de mercados correspondiente toda vez que el tamaño de los mercados puede ser demasiado amplios, no es posible que una sola organización cuente con los recursos necesarios para poder proporcionar todos los bienes o servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores, para ello es necesario delimitar el mercado. En la investigación de mercado se debe subdividir el mercado total en segmentos pequeños y homogéneos.

Algunos criterios de segmentación que propone el Mtro. Eduardo Conde Cota profesor de tiempo completo del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores en Occidente pueden ser los siguientes:

- Geográficas. Hacer grupos con base en regiones territoriales.
- Demográficas. Grupos con base en edad, sexo, ingresos, ocupación, escolaridad, raza, religión.
- Psicográficas: Grupos por clase social, estilo de vida, o rasgos de personalidad.
- Conductistas. Grupos a partir de su conocimiento, actitudes, respuesta a un estímulo.

Una vez que se han determinado los criterios de segmentación se debe definir el número de personas que los cumplen, para saberlo se debe consultar fuentes de información confiables que proporcionen estos datos y la fuente más confiable para este tipo de investigaciones es la información del Instituto Nacional de Estadística Geografía e Información (INEGI), las personas que cumplan con ellos representan la población meta o universo al que se desea llegar.

De acuerdo a Malhotra "...el objetivo de la mayoría de los proyectos de investigación de mercados es obtener información acerca de las características o parámetros de la población. Una población es el total de todos los elementos que comparten algún conjunto de características comunes..." Malhotra (2004:314).

Es importante considerar que al determinar el tamaño de la población se debe determinar el tamaño de la muestra representativa a la que se le debe aplicar el cuestionario que permitirá encontrar la información requerida para el proyecto y por ello se recomienda utilizar una formula probabilística.

Es importante señalar que se debe calcular una muestra porque sería muy tardado y costoso entrevistar a toda la población meta, sobre todo si está representado por miles de personas. Pero si al contrario la población meta son pocas personas u organizaciones entonces se recomienda entrevistar a todos los

integrantes. Tal como se menciona en el libro Investigación de Mercados “Es casi imposible realizar un censo completo de la mayoría de las poblaciones. Una muestra diseñada de manera apropiada se maneja más eficientemente, tiene menos posibilidades de sesgo y puede proporcionar el nivel de la información necesario para la mayoría de los objetivos” Malhotra (2004:312).

Posteriormente se debe diseñar el cuestionario que servirá para conseguir la información necesaria para el plan de negocios y para que sea un buen cuestionario se deben establecer los objetivos que se pretenden alcanzar con estas preguntas. En la elaboración de los cuestionarios se debe considerar si las preguntas son adecuadas para que las personas entrevistadas la quieran responder y si la pregunta aporta información valiosa. Las preguntas pueden ser abiertas en las que se le da libertad de contestar con sus propias palabras, preguntas de opción múltiple en donde se proporcionan varias alternativas de respuestas y preguntas dicotómicas que solamente tienen dos alternativas.

Se recomienda realizar un cuestionario con diez preguntas pertinentes que aporten información trascendental para el estudio y que además sean de opción múltiple con el propósito de que sean fáciles de tabular y analizar.

Una vez que se tenga el borrador del cuestionario se propone hacer pruebas con el mismo al aplicarlos a personas cercanas al emprendedor para identificar ambigüedades y realizar las correcciones necesarias.

También es muy importante definir quiénes, cuando y como se aplicaran los cuestionarios de tal forma que garantice la veracidad de los resultados y por ello es conveniente definir la estrategia más adecuada para lograrlo, como puede ser una adecuada distribución de los cuestionarios en el área geográfica de influencia.

Una vez aplicados los cuestionarios se deben tabular los datos y graficarlos, representando los datos de forma porcentual y numérica de tal forma que se pueda determinar el consumo aparente que puede tenerse del producto o servicio

por semana, mes o por año, sin olvidar que los datos numéricos deben ser calculados en función de la población meta y no solamente de los entrevistados.

Por último se debe realizar un análisis de cada una de las gráficas elaboradas con el propósito de identificar el grado ventaja o desventaja que representan y con ello elaborar la conclusión correspondiente del estudio que permitirá identificar la pertinencia de continua con los demás estudios o de no ser viable abandonar la realización de los demás estudios.

Cabe recalcar que de no resultar viable cualquiera de los estudios no quiere decir que se haya fracasado y por ende perder el tiempo, dinero y esfuerzo, más bien se debe ver todo esto como una inversión en donde conviene haber descubierto la falta de viabilidad a través de este estudio a descubrirlo una vez que ya se invirtió el dinero en la apertura de la nueva empresa.

b) Análisis de la Oferta

Por oferta deberá entenderse el volumen del bien que los productores colocan en el mercado para ser vendido. Depende directamente de la relación precio/costo, esto es, que el precio es el límite en el cual se puede ubicar el costo de producción, ya que cuando el precio es mayor o igual al costo, la oferta puede mantenerse en el mercado; cuando el precio es menor, la permanencia de la oferta es dudosa, ya que económicamente no puede justificarse. Debe entenderse también que se debe identificar quienes son los competidores actuales y quiénes son los competidores potenciales. Y esto sucede mucho cuando solo se identifica a los oferentes actuales, pero se debe considerar que si la empresa tiene éxito seguramente surgirán nuevos competidores, por lo tanto debe tenerse la visión para poder identificarlos.

De los competidores es importante conocer lo siguiente:

- ✓ Nombre
- ✓ Domicilio
- ✓ Productos o servicios

- ✓ Precios
- ✓ Ventajas competitivas
- ✓ Posibles debilidades.

Par ser más explícitos ayudaría mucho el tener un mapa en donde se muestre donde se encuentran los mismos ya que esto puede ayudar en el planteamiento de nuevas estrategias.

c) Canales de comercialización

Es el conjunto de actividades que los empresarios deben realizar para lograr la venta de sus productos; por lo tanto el análisis de la oferta y la demanda deberá ser complementado con el estudio detallado de los diversos aspectos que conforman los canales de comercialización.

Es importante considerar que se deben identificar los canales de comercialización más adecuados pero entre más eslabones o intermediarios se tengan, más costoso va hacer el producto o servicio para el consumidor final.

Algunas de las variables a considerar para seleccionar el canal de comercialización son los siguientes:

1. Tipo de producto.
2. Ubicación del consumidor.
3. Capacidad financiera de la empresa.
4. Existencias suficientes.
5. Capacidad de almacenaje.
6. Facilidades de transporte.
7. Impacto al costo.
8. Importancia del tiempo de entrega.
9. Cobertura del mercado.
10. Control del producto en tránsito.
11. Canales de comunicación directos.

Se puede considerar que los canales de comercialización, pueden ser directos es decir sin intermediarios, con distribuidores minoristas, mayoristas o inclusive con agentes de venta, pero estos tres últimos solo se deben ocupar cuando los clientes sean más difíciles de acercarse a los mismos.

En el caso de utilizar el canal directo, se debe considerar que esta estrategia genera costos, que también deben ser considerados, pero sin duda es la mejor manera de tener contacto directo con los clientes y generar una mayor fidelidad tanto para la empresa como para la marca.

d) Promoción y publicidad

Al iniciar una nueva empresa es indispensable establecer las estrategias de promoción y publicidad que se deben utilizar para dar a conocer el producto o servicio y a la nueva organización productiva que se está estableciendo.

Por lo tanto es importante establecer cuáles son los medios de publicidad que se tienen que utilizar, tales como periódicos, radio, televisión, volantes, espectaculares o revistas especializadas, estableciendo cantidades, periodos de tiempo en los que se utilizaran y los costos que implicaran.

Así mismo, se debe establecer las estrategias de promoción ya sean muestras gratis, cantidades adicionales de productos o servicios así como descuentos ofrecidos por adquirir determinadas cantidades de bienes o servicios y en esta parte también se debe contemplar la marca, la etiqueta y el empaque sin olvidar mencionar la cantidad y el costo que tiene.

A todo este conjunto de estrategias de marketing se llama mezcla promocional, Kotabe conceptualiza este término de la siguiente manera, “la mezcla promocional consiste de una amplia variedad de técnicas específicas que pueden emplearse para comunicarse con los clientes...”, de la misma manera señala “... pueden agruparse en tres categorías principales en términos de su impacto decreciente sobre el cliente, ventas personales, publicidad y promoción y difusión de información” Kotabe (2001:375)

Por lo tanto es importante definir en base a los objetivos de la nueva organización cantidad o volumen de cada uno de los elementos que se utilicen para poder contabilizarlos y presupuestarlos para que se incluyan en el estudio financiero y pueda evaluarse en cuanto contribuyen a la generación de mayor cantidad de ventas.

e) Política y fijación de precios

Al análisis de los consumidores se agrega el factor del precio y sus repercusiones en la demanda identificada, por qué el precio puede afectar los volúmenes de un bien consumido. Esta aseveración resulta clara, al establecer que si el precio se altera, los volúmenes demandados también pueden verse alterados, para lo cual se deben considerar algunas técnicas para la fijación del precio del producto o servicio tales como costos más el margen de utilidad y el precio de los competidores, sin embargo, también es importante considerar el punto de equilibrio para realizar simulaciones en los costos y precios.

Como se puede observar al modificar las variables del punto de equilibrio se puede apreciar mejor las variaciones que se pueden tener en los precios.

Todo lo anterior muestra claramente estos aspectos que de analizarse correctamente, permiten determinar la viabilidad comercial que daría la pauta para continuar con el resto de estudios.

II. Estudio Técnico

El estudio técnico tiene como finalidad determinar la viabilidad técnica del Plan de Negocios, estableciendo las materias primas, el equipo, el personal, la ingeniería del Plan de Negocios y el presupuesto de capital necesario para poder iniciar las actividades de la nueva empresa. Los aspectos que se deben considerar en el estudio técnico son los siguientes:

Descripción del Proceso de Producción

Es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio. En él se integran la maquinaria, la materia prima y el recurso humano necesario para realizar el proceso, con esto se puede observar que la descripción del proceso puede ser el productivo, de comercialización o prestación de un servicio y simplemente lo que se tiene que hacer es describir las actividades a realizar.

Siempre es conveniente además de describir las actividades, elaborar un diagrama de flujo, que muestre necesariamente como se vinculan las actividades entre cada una de las áreas que intervienen al interior de la nueva organización.

Se debe aclarar que esta descripción no se realiza única y exclusivamente para procesos de producción, esta parte se puede aplicar tanto para empresas comerciales o de servicios, por lo tanto, lo que se debe describir son los procesos internos que permiten la producción de bienes o la prestación de un servicio, por lo que es importante conocer cómo se debe generar los ingresos a la organización.

a) Requerimientos de Equipo y Activos Fijos

Una vez que se ha definido el proceso productivo se debe realizar una lista de requerimientos de los equipos y activos fijos que utilizaran en el inicio de la nueva empresa, se sugiere realizar un cuadro con los requerimientos de cada uno de los activos necesarios, a continuación se menciona una lista de los activos que se pueden adquirir:

1. Terrenos (En esta parte se consideran extensiones de tierra ya sean de tipo urbano o rural, que serán necesarios para el funcionamiento de la empresa)
2. Edificios (Son las diferentes construcciones que se pueden tener tales como oficinas, plantas, almacenes y de cualquier otra índole)

3. Maquinaria y equipo de trabajo (Estos activos consideran todas aquellas máquinas y complementos que permiten la producción de un bien o la prestación de un servicio)
4. Mobiliario y equipo de oficina (Estos activos consideran todos aquellos muebles y complementos que permiten la producción de un bien o la prestación de un servicio)
5. Equipo de Transporte (Aquí se refiere principalmente a todo tipo de vehículos que se pretende utilizar en la nueva organización, ya sea para el proceso de producción o comercialización)
6. Equipo de Cómputo (Estos activos se refieren a equipos relacionados con computadoras y otros elementos complementarios para su adecuado funcionamiento).

Una de las actividades más complicadas es identificar cuáles serán los activos necesarios que se deben ocupar para la nueva organización, pero también se deben clasificar adecuadamente, toda vez que en el momento de realizar el cálculo de la depreciación correspondiente, se debe realizar de acuerdo a lo que establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta y por ello es importante saber catalogarlos adecuadamente.

b) Materias Primas e Insumos

En esta parte es necesario definir las características, requerimientos, disponibilidad, costo y ubicación de las materias primas e insumos necesarios para la producción de los bienes o servicios y este estudio influye de manera importante en la determinación del tamaño del proyecto, localización, selección de tecnología y equipos. El ILPES hace referencia al estudio técnico al mencionar que “la descripción de la unidad productiva reúne los resultados relativos al tamaño del proyecto, su proceso de producción y su localización”, así mismo señala que “...el estudio técnico no solamente ha de demostrar la viabilidad del proyecto, sino que también debe mostrar y justificar cuál es la alternativa técnica

que mejor se ajusta a los criterios de optimización que corresponde aplicar al proyecto” ILPES (2006:91).

Los requerimientos cuantitativos de materias primas e insumos están determinados por el programa de producción y el porcentaje de utilización de la capacidad instalada; es decir, el programa de producción determina las cantidades y periodicidad de abastecimiento de materias primas e insumos.

El programa de requerimientos determina a su vez el tipo de instalaciones de almacenamiento necesario, lo que es de gran importancia en proyectos que utilizan materia prima de procedencia lejana o de producción especial de la cual es necesario mantener inventarios considerables.

En ocasiones el precio de las materias primas resulta tal alto que pone en peligro la rentabilidad del proyecto. En otros casos las materias primas tienen tal problemática en cuanto a transporte, que obligan al formulador del proyecto a localizar la planta cerca de la fuente de materias primas, ya sea por su grado de perecibilidad y por su baja densidad económica.

Conviene también determinar los costos unitarios de transporte de la materia prima, insumos y servicios, cuantificando distancias que habrán de recorrer y procurando reducir al mínimo los costos totales de transporte.

Una vez definidos los requerimientos, también es importante definir a los proveedores que se van a encargar de entregar todos los insumos y materias primas necesarios, por ello se debe saber cómo se llaman, donde están y cuáles son las condiciones de compra que tienen.

c) Requerimientos de personal

Al definir los activos fijos que se deben adquirir y las materias primas se debe determinar el personal que se necesita y para ello se debe elaborar un cuadro especificando esta información.

Primero se debe establecer qué tipo de tecnología se a utilizar sobre todo para determinar qué tipo de mano de obra se va a requerir, ya que si se requiere especializada se deberá manifestar cual es el perfil necesario.

En este caso se necesita determinar del personal que se requiere cual es el que se va a contratar y se le va a pagar un salario o sueldo y obviamente las prestaciones que corresponden por el trabajo a realizar.

Por ello en los requerimientos de personal se debe especificar el nombre del puesto, la cantidad requerida y el salario mensual y anual que se va a pagar.

d) Localización y tamaño optimo

La localización tiene como propósito encontrar la ubicación más ventajosa para el Plan de Negocios; es decir la opción que, cubriendo las exigencias o requerimientos del mismo, contribuya a minimizar los costos de inversión y los costos y gastos durante la vida del proyecto.

Los factores a considerar para determinar la localización de la nueva empresa son los siguientes:

- *Comerciales: Proximidad al mercado meta
Proximidad a materias primas
Facilidades para exportación
- *Laborales: Mano de obra especializada
Clima sindical
- *Infraestructura: Disponibilidad de agua
Disponibilidad de electricidad
Disponibilidad de servicios
- *Operacionales: Facilidad de eliminar desechos
Carreteras y comunicaciones

*Económicos: Salarios mínimos
 Incentivos fiscales
 Facilidad de créditos

En cuanto al tamaño óptimo, consiste en seleccionar la capacidad instalada expresada en unidades de producción por año, confrontada con los planes de ventas durante la vida del proyecto.

Los factores a considerar para determinar el tamaño óptimo son los siguientes:

- * Tamaño de la demanda.
- * Niveles de Inventario.
- * Materiales y suministros
- * Productos Terminados.
- * Tecnología y equipo.
- * Punto de equilibrio.
- * Financiamientos.
- * Economía de escalas.

e) Programa de Producción

Este programa es la planificación de las operaciones que deberían realizarse para asegurar el cumplimiento de la demanda generada en el estudio de mercado realizado anteriormente.

Juan Gallardo Cervantes considera que “Es conveniente que la elaboración de este programa de producción se realice por periodos mensuales durante el primer año de operación del proyecto, especialmente en los casos de demanda estacional o irregular, con el fin de que los aspectos financieros relativos a ingresos, costos utilidades sean determinados de manera más precisa” esta es la muestra de que este programa debe considerar los datos del estudio de mercado y este se debe presentar a través de un diagrama de Gantt para mostrar esta información.

f) Presupuesto de Capital

Ya que se tiene la información anterior se debe definir el presupuesto de capital necesario para iniciar las actividades de la nueva empresa. Este presupuesto de Capital se conforma de tres partes que son los gastos pre-operativos, la inversión fija y el capital de trabajo.

Los gastos pre-operativos deben considerar todos aquellos gastos necesarios para iniciar la nueva empresa, tales como contrato de luz, contrato de teléfono, contrato de arrendamiento, trámites para dar de alta la empresa, contratación de personal, realización de pruebas, compra de activos, entre algunos otros que se requieran.

La inversión fija debe considerar todos los activos fijos que se necesitan para iniciar actividades, esta lista de posibles activos ya se mencionó en un apartado anterior en el que se dan a conocer los requerimientos de equipos y activos fijos. Abraham Hernández señala, “La inversión fija es la que permanece constante. Es la base necesaria para programar las erogaciones, sobre todo cuando no se van a incurrir inmediatamente en ellas, como sucede en la construcción de instalaciones, que muchas veces no se aprovechan enseguida. Lo mismo sucede con la compra de mobiliario y equipo de oficina” Hernández (2005:66)

Por último, el capital de trabajo es la cantidad mínima de dinero para que la empresa funcione hasta que se generen los primeros ingresos y debe haber dinero para pagar sueldos, luz, renta, teléfono, combustibles y todos los gastos de operación de la nueva organización.

III. Estudio Organizacional

En este estudio se determina la viabilidad organizacional que debe tener la nueva empresa en el sentido de contar con una estructura organizacional, contar con estrategias de selección, contratación, inducción y capacitación de los

trabajadores, el clima organizacional de la empresa y lo relacionado con la figura jurídica más adecuada para establecer la nueva empresa.

Como lo menciona Abraham Hernández Hernández, “Toda empresa debe elegir la organización que requiere, de acuerdo con sus necesidades funcionales y presupuestales. Es necesario que la organización o el empresario especifique el esquema de autoridad y sus funciones” Hernández (2005:53). Es importante considerar que dependiendo del tamaño y giro se debe establecer todos estos aspectos.

a) Estructura organizacional

Es importante definir como se encontrara dividido el trabajo y esto se debe mostrar a través de un organigrama y en ese sentido Sérvulo Anzola Rojas indica que “El organigrama muestra cinco aspectos principales de la estructura de la empresa:

*La división del trabajo. Cada cuadro representa una tarea.

*Autoridad. Las líneas sólidas indican la autoridad o escala jerárquica.

*El tipo de trabajo que se está realizando. La descripción dentro de los cuadros.

*Agrupación de segmentos de trabajo en actividades que se consideran productivas.

*Niveles de Administración. El organigrama indica toda la jerarquía administrativa. Las personas que dependen de un mismo individuo están en el mismo nivel administrativo”. Esto nos refleja la importancia de dividir adecuadamente las actividades de la empresa para evitar duplicidades o cuellos de botella.

Se recomienda generar el organigrama correspondiente, en base a las áreas funcionales que se tienen en la empresa.

b) Contratación de Personal

Para esta parte del estudio se deben establecer ciertas políticas concernientes al reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo de personal.

En esta parte del reclutamiento se mencionaran cuáles son los medios que se utilizaran para captar al personal necesario para la empresa ya sea a través de anuncios de periódicos, radio o bolsas de trabajo, pero estableciendo los tiempos y los costos que tendrán.

En la selección del personal se deben considerar algunos aspectos que son importantes ya que determinar que personas son las que van a ingresar a la nueva empresa es algo muy delicado y por ello se consideraran algunos requisitos tales como solicitud de empleo, la realización de entrevistas, exámenes y la investigación de candidatos.

Para la contratación se consideran aspectos tales como los detalles legales que implican poseer a personal debiendo detallar las formas de contratación, las relaciones sindicales y cuidar las prestaciones de ley.

En el caso de la inducción se debe definir como dar a conocer a los nuevos empleados la información necesaria para que se familiaricen con la empresa y dar información valiosa como misión, valores y todo lo relacionado con las funciones que debe desempeñar. Al respecto Stephen Robbins menciona “la inducción sobre la organización informa al nuevo empleado sobre los objetivos, la historia, la filosofía, los procedimientos y las normas de la organización” Robbins (2005:293).

En cuanto al desarrollo de personal se deben establecer los criterios necesarios para cumplir inicialmente con el adiestramiento de personal que consiste en la instrucción básica para realizar sus funciones y la parte que tiene que ver con la capacitación para contribuir con el desarrollo personal y laboral del personal y que repercutirá en mejores resultados para la empresa.

c) Administración de Sueldos y Salarios

- d) Dentro de cualquier empresa, cada puesto tiene un valor y solamente se puede remunerar adecuadamente si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y también a la situación del mercado laboral.

Shaun Tyson considera que “En la mayoría de las organizaciones, el método respecto a los pagos y beneficios todavía se diferencian entre los ocupantes de los puestos en diversos niveles de la jerarquía. La diferencia principal consiste en que a quienes ocupan los puestos más bajos por lo común se les paga por hora y sus sueldos se liquidan en forma semanal, mientras que los empleados “asalariados” se encuentran entre los niveles medios a superiores con salarios cotizados como cantidad anual, que se cubre en pagos mensuales iguales” (1999:248), esto da pauta a pensar en cómo se deben administrar los sueldos y salarios dependiendo del tipo de personal que se tiene y las actividades que realiza.

En base a lo anterior se puede decir que la administración de sueldos y salarios consiste en el conjunto de reglas y procedimientos a establecer remuneraciones lo más justas posibles en la empresa.

En esta parte se recomienda definir un tabulador de sueldos en el cual se deben mencionar los puestos que se tienen en la organización, el sueldo semanal, quincenal, mensual o anual que se debe pagar, así como las prestaciones que corresponden a cada uno de ellos en el caso de que aplique y por último determinar los pagos totales anuales por concepto de remuneraciones siempre cuidando de no trasgredir lo establecido por las leyes laborales correspondientes.

e) Evaluación del Rendimiento.

La evaluación del rendimiento de los colaboradores, indicará si la selección y el adiestramiento y capacitación han sido adecuados para el desarrollo de las actividades de las personas en sus funciones y en el caso de no serlo será necesario corregir aquello que no sea adecuado para la empresa. Según Susan Jackson la importancia de la evaluación del desempeño radica en “documentar cuán productivo es un empleado y en cuáles áreas de desempeño podría mejorar.

Una de las responsabilidades principales de los gerentes es valorar el desempeño de sus empleados” Jackson (2006:371).

El propósito fundamental de establecer métodos de evaluación, es para establecer pautas y medir el rendimiento de los colaboradores. Además justifica el monto del sueldo o salario establecido para el puesto evaluado.

También se utiliza como un motivador para que el jefe inmediato reexamine el desempeño del empleado con el propósito de que más adelante se pueda ascender en un puesto mejor remunerado.

Por ello es importante para el desarrollo administrativo, conocer las fortalezas y debilidades del personal y poder determinar la forma en que están desempeñando su trabajo y elaborar planes de mejora.

Para lograr lo anterior se recomienda elaborar un formato que contenga lo siguiente:

- Se deberán incluir los datos personales y laborales del evaluado.
- Se describirán las principales funciones que desempeña el empleado sujeto de evaluación, mismas que servirán de base para el diseño de los objetivos que cumplan con determinados parámetros pudiendo ser semanales, mensuales o anuales.
- Posteriormente se realizará la evaluación de los objetivos en el desempeño del personal y permitirán al empleado tener la posibilidad de conocer con toda claridad y anticipación lo que se espera de él y, tanto a él como al jefe inmediato, les proporcionará criterios objetivos y equitativos para evaluar el trabajo a desarrollar.

f) Marco Legal de la Empresa

Primero que nada será importante establecer si se conformará una persona moral o si funcionará solamente como persona física y una vez definido esto se debe establecer cuáles son los trámites que se deben realizar.

Un trámite federal que se debe realizar es la Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes, en el régimen que más convenga y según las actividades que vaya a realizar la empresa.

Un trámite estatal que se debe realizar es el del Registro Estatal de Causantes ya que en cada entidad federativa hay un Módulo de Asistencia al contribuyente para orientar al respecto.

Los trámites municipales empiezan con la solicitud de licencias de uso de suelo, edificación y construcción ante el municipio correspondiente: Para obtener las licencias se deben entregar copias de la identificación oficial y de la última boleta predial. Tardan aproximadamente cinco días hábiles en entregarlo. Es importante aclarar que el permiso se expide para el inmueble no para la persona; tiene vigencia de dos años, es decir que el interesado cuenta con dos años para concluir con el proceso para abrir su establecimiento.

También se debe dar Aviso de Declaración de Apertura o licencia de funcionamiento: La Declaración de Apertura no tiene vigencia. Mientras el establecimiento no cambie de giro no es necesario renovar este documento, sin embargo, cuando se va a cerrar se tiene que dar aviso de que se cierra o traspasa.

Posteriormente se debe realizar la Inscripción del Registro Empresarial ante el IMSS: La inscripción debe hacerse dentro de un plazo no mayor de cinco días de iniciadas las actividades. Al patrón se le clasificará de acuerdo con el Reglamento de Clasificación de Empresas y denominación del Grado de Riesgo del Seguro del Trabajo, base para fijar las cuotas que deberá cubrir.

Luego se debe dar de alta la empresa ante la Secretaría de Salud: Esta licencia tiene por lo general una vigencia de dos años y debe revalidarse 30 días antes de su vencimiento.

Sera pertinente inscribir la organización en el Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM ante la Secretaría de Economía, pudiendo obtener información sobre los programas de apoyo a empresas y conocer sobre las licitaciones y programas de compras del gobierno.

Por último se debe realizar el Trámite del Registro de la Propiedad que sirve para comprobar la situación Jurídica Registral que guarda un Inmueble, en lo relativo a los gravámenes.

Todos estos trámites representan una guía pero tal vez dependiendo del giro y tamaño de la empresa se deben realizar adicionalmente algunos otros.

IV. Estudio Financiero

Juan José Miranda distingue dos tipos de proyectos en cuanto a su vida útil, “en algunos proyectos denominados “blandos” en donde las inversiones son relativamente pequeñas, el horizonte puede extenderse a unos cuantos semestres o años; en cambio cuando se trata de proyectos “duros” que supone grandes y complejas inversiones, el horizonte debe ser amplio en el tiempo cubriendo 15, 20 o quizá más años” (2005:225).

El objetivo del estudio financiero es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan el estudio técnico y de mercado y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evolución económica.

Es por eso que, este estudio es fundamental porque permite ver financieramente si existen utilidades una vez que se han proyectado los datos generados en los estudios anteriores, se recomienda que se proyecten por lo menos cuatro años presentando los siguientes cuadros y estados financieros.

a) Balance General Histórico

Si la empresa ya existiera, se tomarían como datos base para la proyección los estados financieros de los años anteriores, pero en el caso de una nueva empresa se deben generar todos los datos en cada uno de los estudios. En el estudio de mercado la demanda de los productos o servicios, en el estudio técnico los

activos, las materias primas, el personal a contratar y sobre todo el presupuesto de capital y en el estudio organizacional los tramites y otros gastos de constitución y contratación.

Precisamente para la elaboración del Balance General Histórico se debe tomar en cuenta el presupuesto de capital generado en el estudio técnico.

El capital de trabajo se convierte en activo circulante, la inversión fija en el activo fijo y los gastos pre operativos en activo diferido. Una vez definido en que se invirtió el dinero, se debe establecer quien lo aporporta para establecerlo en el balance y puede ser a través de financiamientos recibidos y que se denominan pasivos, pudiendo ser a corto, mediano y largo plazo. Por otra parte se tiene las aportaciones de los socios que representan el capital social.

b) Estructura Financiera

Se debe considerar que cuando se apertura una nueva empresa y se consiguen los recursos financieros para poder iniciar operaciones, se debe determinar cuál es el costo que tiene, ya que sean financiamiento o aportaciones de los dueños o socios, ya sea que se tengan que pagar intereses en el primer caso y dividendos con los segundos. Para ello se debe conocer en que porcentajes se tienen financiamientos y en aportaciones al capital social.

Los autores consideran que los financiamientos no deben ser mayores al 45% y la aportación de los socios no debe ser menor al 55%.

c) Tablas de depreciación

Como se mencionó anteriormente se deben realizar tablas de depreciación por cada uno de los activos que se necesitan para la nueva organización, la importancia de las mismas radica en que los empresarios pueden utilizar como deducciones para minimizar el pago de los impuestos.

Para calcular el monto de la depreciación se puede realizar a través de dos fórmulas. La primera es la que divide el valor inicial del activo entre el número de años de vida útil que tiene el activo.

La segunda es la que multiplica el valor inicial del activo por el porcentaje de depreciación correspondiente.

Esta tabla posteriormente se utilizara para elaborar los balances generales de cada año para visualizar como disminuye el valor de los activos.

d) Tablas de amortización

Cuando se ha solicitado un financiamiento es conveniente elaborar tablas de amortización para conocer cuáles son las fechas y montos de capital e intereses que se deben pagar.

Pueden existir tablas de amortización de pagos fijos de capital, por anualidades vencidas y por anualidades diferidas, pero por ello se deben sumar los intereses para que se pueda determinar el costo de cada peso financiado.

e) Cuadro de Costos Variables

En esta tabla se debe considerar los costos que tienen que ver directamente con los procesos de producción, comercialización o prestación de servicios, que principalmente son materia prima, mano de obra y gastos indirectos.

La materia prima puede conformarse de recursos naturales o intermedios que pueden ser sujetos de transformación, adicionalmente pueden considerarse aditivos o algunos otros insumos.

La mano de obra está relacionada directamente con las personas que intervienen en el proceso de transformación, por lo tanto puede ser personal directamente contratado por un salario o contratado por honorarios.

Los gastos indirectos tienen que ver con los elementos que intervienen en el proceso tales como la energía eléctrica, gas, vapor, internet, entre otros.

Dependiendo del giro de la empresa serán los elementos que se deben cuantificar en el costo variable, sobre todo considerando que entre más unidades se produzcan mayor será el costo variable.

f) Cuadro de Ingresos

Este cálculo es fundamental y se determina una vez que se ha realizado el consumo aparente de los consumidores potenciales en el estudio de mercado, por ello resulta fundamental conocer la demanda del producto o servicio, ya que de existir viabilidad se debe contabilizar la cantidad que se debe comercializar de forma mensual o anual, el precio se determina en función del costo variable más el porcentaje que se desea incrementar con el propósito de cubrir costos variables, costos fijos y generar una utilidad considerable.

g) Cuadro de Costos y Gastos Totales

Una vez contabilizados los costos variables se deben identificar los costos que se produzcan o no bienes o servicios, estos se pueden clasificar en costos de administración, costos de venta, costos financieros y el pago de los impuestos correspondientes.

Se debe considerar la importancia de producir en volúmenes importantes, debido a que entre más producción se tenga menor será el valor de los costos fijos para cada uno de las unidades de bienes o servicios.

h) Estado de Resultados

En este estado financiero se pretende reflejar financieramente si la nueva organización obtiene utilidades o pérdidas, en esta parte se consideran tanto los costos variables como los costos fijos, además de que se calcula los impuestos correspondientes de acuerdo al régimen fiscal que se tenga y además del pago de intereses, es decir se consideran todos los costos dentro de la organización.

i) Presupuesto de Flujo de Efectivo

Para este estado financiero se reflejan los ingresos y egresos reales de la organización debido a que se busca determinar cuánto dinero se tiene disponible en caja y bancos, debido a que en ocasiones se presentan algunos gastos de tipo virtual, tal y como sucede con las depreciaciones de los activos fijos de la

organización, por lo tanto se requiere determinar que gastos son realmente efectivos y sumarle la cantidad inicial con la que se inician operaciones.

j) Balance General

Por último la proyección financiera, se debe concluir con la presentación del balance general de cada año en el que se muestra cual es la situación financiera de la organización y si su valor se ha incrementado o no.

También se debe considerar que la proyección financiera con todos los cuadros y estados financieros se debe realizar la evaluación financiera del plan de negocios con el propósito de determinar la rentabilidad del mismo. Las principales técnicas a calcular son el valor actual equivalente, valor actual neto, periodo de recuperación, costo beneficio y tasa interna de rendimiento.

Como se observa es importante y fundamental que la proyección financiera refleje claramente cómo es que se van a obtener ingresos, cuanto se va a gastar y de qué manera se cubrirán el pago de financiamientos y como se generan los dividendos para los socios, por lo tanto esto facilitará la toma de decisiones para la apertura o no de una nueva organización productiva.

A lo largo de este capítulo se ha visto el desarrollo y puntos clave que se deben de considerar para la creación de un plan de negocio, sin duda no hay una estructura específica y que va más acorde al giro de la empresa, como también el enfoque que se da a dicho plan. Sin embargo sea cual sea el enfoque, al desarrollar un plan de negocio nos dará objetivos más claros, metas y lo que es más importante el cómo llegar a esas metas.

CAPÍTULO 4. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE ABONO ORGÁNICO SAN LUCAS CUAUHTELULPAN, TLAXCALA

En el presente trabajo se presenta una propuesta de plan de negocios para la creación de una empresa productora de abono orgánico, mismo que se desarrollará en el estado de Tlaxcala.

El plan de negocios contiene los siguientes apartados que son la naturaleza del proyecto, estudio de mercado, estudio técnico, estudio organizacional y estudio financiero, que permita demostrar la viabilidad de la nueva empresa.

A continuación se presenta cada uno de los elementos que conforma la propuesta del plan de negocios para su análisis y determinar la pertinencia de establecer la empresa.

4.1 Naturaleza del Proyecto

En este apartado se presenta la información general para la creación de una empresa productora de abono orgánico.

4.1.1 Justificación

Este producto tiene como objetivo primordial impulsar la agricultura mexicana con procesos artesanales, naturales y benéficos para el medio ambiente y los consumidores, a través de un producto totalmente natural, haciendo uso de residuos orgánicos, los cuales hoy en día no han sido explotados de la mejor manera. Disminuyendo el consumo de productos químicos y optimizando los residuos orgánicos, generando de manera creciente la concientización en nuestro país en relación a estos temas.

4.1.2 Propuesta de Valor

México es un país con altos índices de obesidad y otras enfermedades causadas por la mala alimentación o por el consumo excesivo de productos procesados y que desde su origen en el campo, ya contienen gran cantidad de químicos, debido a que los agricultores tienen la necesidad de fortalecer sus cosechas a través de

fertilizantes químicos, ya que en dicho gremio es más económico y viable el uso de los mismos.

Después de investigar y analizar diversos elementos surge la necesidad de crear un producto benéfico para el medio ambiente, saludable para el consumidor y económico para los productores.

Abonos´CoAngel nace en la fusión de estos elementos, brindando calidad en sus productos, y en el costo; utilizando insumos y desechos naturales amigables con el medio ambiente, los cuales serán recolectados a través de contenedores ubicados de manera estratégica en diversos puntos de la ciudad, generando concientización y economizando la obtención de insumos para su transformación. Generando beneficios para el productor y el consumidor.

Abonos´CoAngel no cuenta con una competencia directa al ser innovador en el mercado y estará al alcance en puntos estratégicos, óptimos para el cliente.

4.1.3 Descripción de la Empresa

Tipo de la empresa: Industrial

Tamaño de la empresa: Pequeña con visión a crecer a un corto plazo

Ubicación. San Lucas Cuauhtelulpan, Tlaxcala, Tlaxcala.

4.1.4 Misión

Ser una empresa que produce y comercializa exclusivamente productos orgánicos certificados para el mercado fresco. Practicar y difundir el cuidado del ambiente en todos los aspectos de la producción, manejo y mercadeo. Ser una empresa de calidad, rentable y sostenible con una visión social.

4.1.5 Visión

Ser la primera empresa auto sostenible de pequeños productores agrícolas en la que piense un comprador cuando necesite un producto y servicio de calidad, entregado con responsabilidad.

4.1.6 Objetivos

(Corto plazo)

Posicionar al producto durante, la marcha de la empresa en el mercado como único, económico y de calidad.

Generar a través de campañas una cultura ecológica que brinde beneficios a sus consumidores en el inicio de operaciones.

(Mediano plazo)

Crear nuevos productos con insumos diversos dependiendo de la temporada climática. Crear una cultura ecología en los mexicanos.

(Largo plazo)

Posicionar a la empresa a nivel nacional como socialmente responsable en los próximos 5 años. Lograr certificaciones internacionales.

4.1.7 Ventajas Competitivas

- Único en el mercado con características naturales y ecológicas
- Brindar mayor tiempo de vida a la tierra al proporcionar insumos naturales
- No dañino a los consumidores finales
- Amigable con el medio ambiente y los agricultores

4.1.8 Distingos Competitivos

- Ser una empresa socialmente responsable
- Estar innovando y capacitando, analizando las necesidades de los agricultores
- Buscar las patentes de cada producto y así tener mayor estabilidad en los mismos
- Al ser socialmente responsable tenemos menores deudas ante el gobierno y genera menor pago de impuestos.

4.1.9 Apoyos a la empresa

Profesión: AGRONOMO

Profesión: QUIMICO AMBIENTAL

Profesión: GEOFISICO

Profesión: CONTADOR

Profesión: ABOGADO

Trabajadores temporales

4.1.10 Análisis del Sector

Nuestra población objetivo inicialmente son todos los agricultores situados cerca de la población de San Lucas Cuauhtelulpan, municipios de Tlaxcala.

Los agricultores del sector se han visto en la necesidad de buscar un apoyo en la implementación de cultivo limpio para los nuevos mercados, por eso la implementación de este proyecto, a nivel de la comunidad es muy importante debido a que se pretende obtener un producto amigable con el ambiente que favorezca al productor y al consumidor, de esta manera mejore el nivel de competitividad, ya que al disminuir los costos de producción en fertilizantes, el agricultor tiene mayor capacidad de inversión en sus cultivos y por ende mejora la calidad, rendimientos y precio.

El sector de mayor interés es el agroindustrial, sin embargo hay un gran potencial de ventas en el sector agropecuario como es el campo, pero es ahí donde se encuentra una gran ineficiencia en los procesos de producción y comercialización de abono orgánico y hay limitada investigación en el manejo y aprovechamiento de residuos orgánicos.

En México se cuenta con nueve proveedores de abono orgánico, por lo que no se considera que haya un monopolio de este producto, lo cual es una ventaja para realizarlo.

El impacto que tiene este proyecto se enfoca en el constante mejoramiento de los problemas económicos, sociales y ambientales que presenta la comunidad y el propio país; así mismo se enfoca al problema para disminuir los índices de

obesidad que enfrenta nuestro país en los últimos años como ya lo hemos mencionado anteriormente, de igual forma disminuyendo los problemas ambientales y sociales, mejorando la estructura y calidad del suelo que van de la mano con las nuevas tendencias del mercado enfocadas en la productividad y rentabilidad sustentable con el ambiente y la sociedad.

4.2 Estudio de Mercado

Para el estudio de mercado se efectuará para determinar la viabilidad comercial del plan de negocios y para ello se realizará el análisis de la demanda, el análisis de la oferta, se determinará el canal de comercialización, el consumo aparente y la estrategia de promoción y publicidad.

4.2.1 Análisis de la Demanda

En esta parte se determinará la demanda real del producto, sobre todo determinar qué tipo de presentación es la se consume más para el tipo de siembra que se seleccionó y que puede representar un mercado potencial una vez que los consumidores lo empiecen a utilizar y posteriormente lo recomienden no solo en el estado y en otros estados.

4.2.1.1 Segmento de Mercado

Primero que nada se determino quienes forman parte del segmento al que se pretende llegar.

Se identifico que en el estado de Tlaxcala se cuenta con una población Total de 1, 169,936 habitantes de los cuales el 25% que representan 252,238 habitantes que se dedican a las actividades del sector primario, es decir, actividades relacionadas con la agricultura. También se identificaron 121,591 hectáreas susceptibles de ser sembradas de las cuales el 80% son siembras de temporal y el 20% son de riego. Se encontró que en promedio los rendimientos promedios por hectárea sembrada es 2.7 toneladas. Pero para el presente trabajo se tomaron los datos de los siguientes municipios: Hueyotlipan, Nativitas, Panotla, Xalostoc, Xaltocan Zacatelco y Zitlatepec.

Para el segmento de mercado se determinaron los siguientes criterios:

- a) Pertenecer a alguno de los municipios mencionados anteriormente.
- b) Tener hectáreas de siembra de temporal
- c) Tener siembra de maíz
- d) Ser reconocido por algún programa de gobierno.

Una vez revisada la base de datos del INEGI se encontró que las personas que cumplen con estos criterios son 374 productores agrícolas, de los cuales algunos tienen 1 hectárea o más, sin embargo, el estudio determinará cuantas hectáreas serán objeto de estudio.

4.2.1.2 Determinación del Tamaño de la Muestra

Para poder realizar la investigación de mercados se determinará un tamaño de muestra que permita aplicar encuestas que generen información representativa y fidedigna, para ello se calculará un tamaño de muestra y para tal fin se utilizará una página de internet como la que se muestra a continuación.

Figura 1. Pantalla que muestra el cálculo de Muestra

Calculadora de Tamaño de Muestras

Esta Calculadora de Tamaño de Muestras es un servicio público de Creative Research Systems. Se utiliza para determinar cuántas personas se deben entrevistar para obtener resultados representativos de la población objetivo con la precisión necesaria. Además permite determinar el nivel de confianza de una determinada muestra.

Antes de utilizar la calculadora de tamaño de muestras, usted debe entender el significado de dos términos. Estos son: Intervalo de confianza (confidence interval) y nivel de confianza (confidence level). Si desconoce el uso de dichas definiciones, oprima [aquí](#). Para más información acerca de los factores que afectan el tamaño de los intervalos de confianza, oprima [aquí](#).

Esta calculadora requiere mínimo Internet Explorer 3.0 o Netscape 3.0 o versiones actualizadas o navegador compatible. Deje en blanco la casilla de población si la población se desconoce o es grande.

Precisar Tamaño de Muestra

Nivel de Confianza: ☒ 95% ☐ 99%

Intervalo de Confianza:

Población:

Tamaño de Muestra preciso:

Fuente: Calculo realizado en <http://www.surveyssoftware.net/sscalce.htm>

Por lo tanto se determino que la muestra representativa es de 77 personas, que serán objeto de aplicación de encuestas.

4.2.1.3 Encuesta Propuesta

Para la investigación de mercado se dio a la tarea de realizar una encuesta para obtener la demanda potencial del producto. La cual es la siguiente:

Encuesta Propuesta

1.- ¿Conoce el abono orgánico?

SI NO

2.- ¿Utilizaría el abono orgánico?

SI NO

3.- ¿Serían rentables sus productos con el uso de este abono?

SI NO

4.- ¿Qué presentación le es más factible de adquirir?

25 KILOS 50 KILOS

5.- ¿Qué cantidad de hectáreas tiene?

1 hectárea 5 hectáreas 5 hectáreas 10 o más hectáreas

6.- ¿Cuánto consume de abono por hectárea cada ciclo?

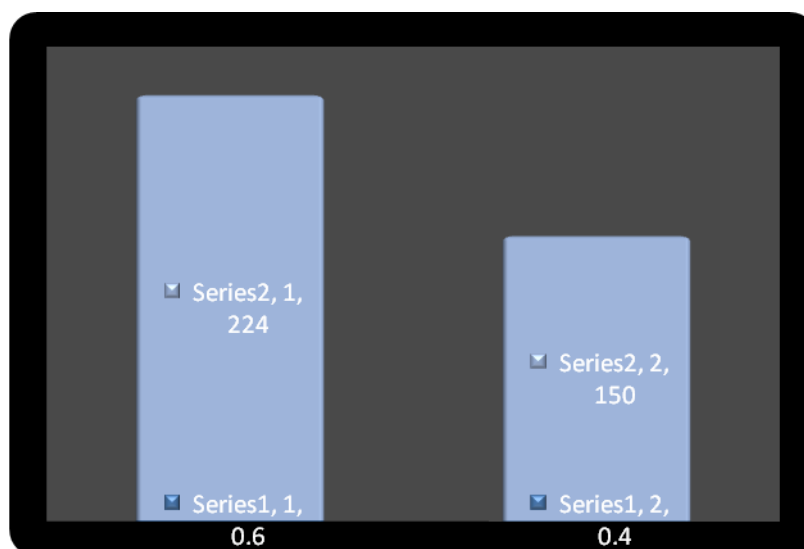
250 KILOS 300 KILOS 350 KILOS

7.- ¿Cómo adquiere su abono?

Tienda de Conveniencia Vendedores Productores

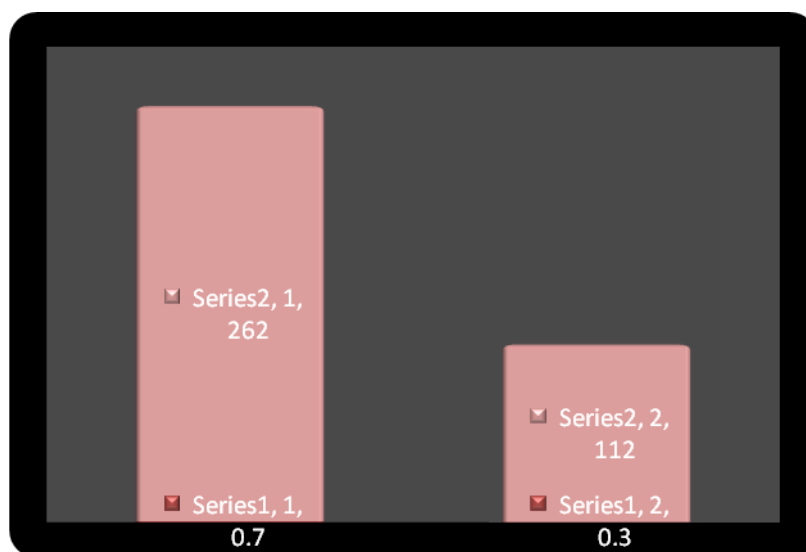
4.2.1.4 Gráficas y Análisis de Resultados Obtenidos

Grafica 1. ¿Conoce el abono orgánico?



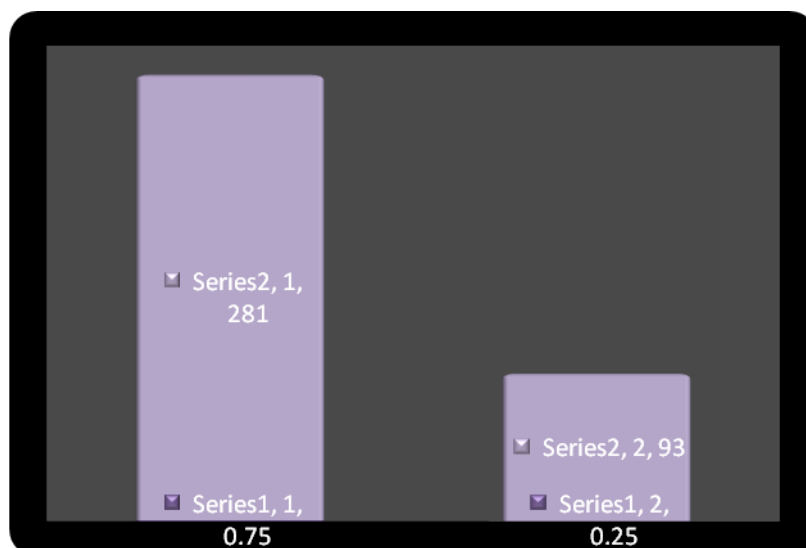
Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

Grafica 2. ¿Utilizaría el abono orgánico?



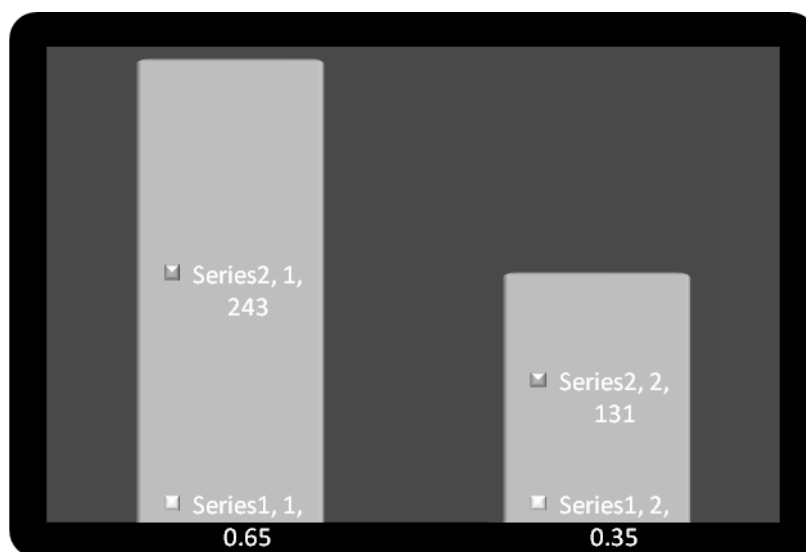
Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

Grafica 3. ¿Serían rentables sus productos con el uso de este abono?



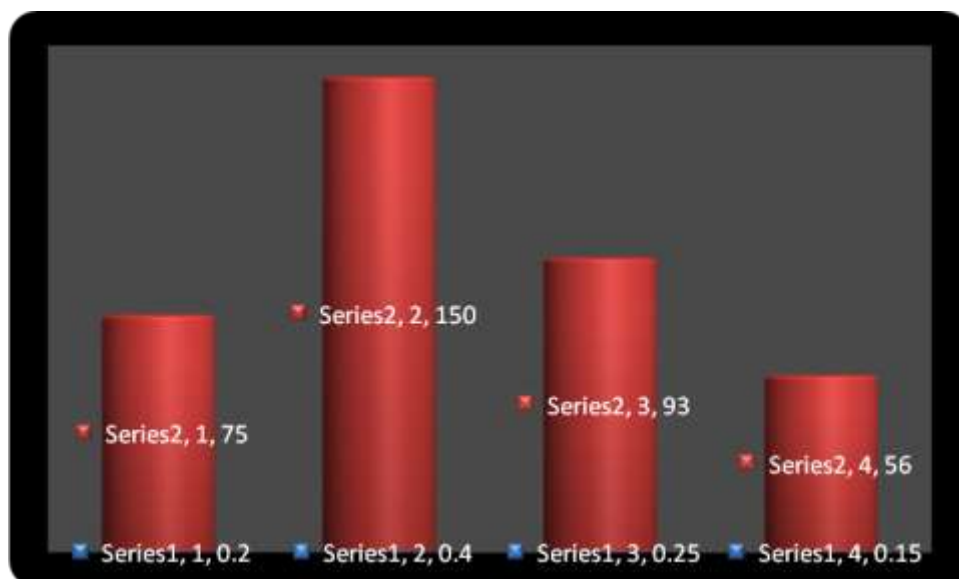
Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

Grafica 4. ¿Qué presentación le es más fácil de utilizar?



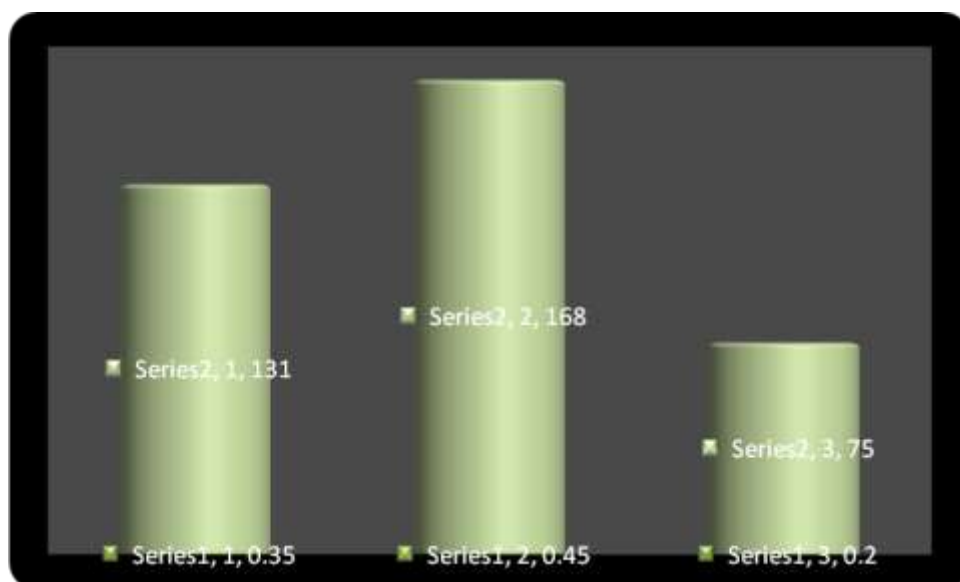
Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

Grafica 5. ¿Qué cantidad de hectáreas tiene?



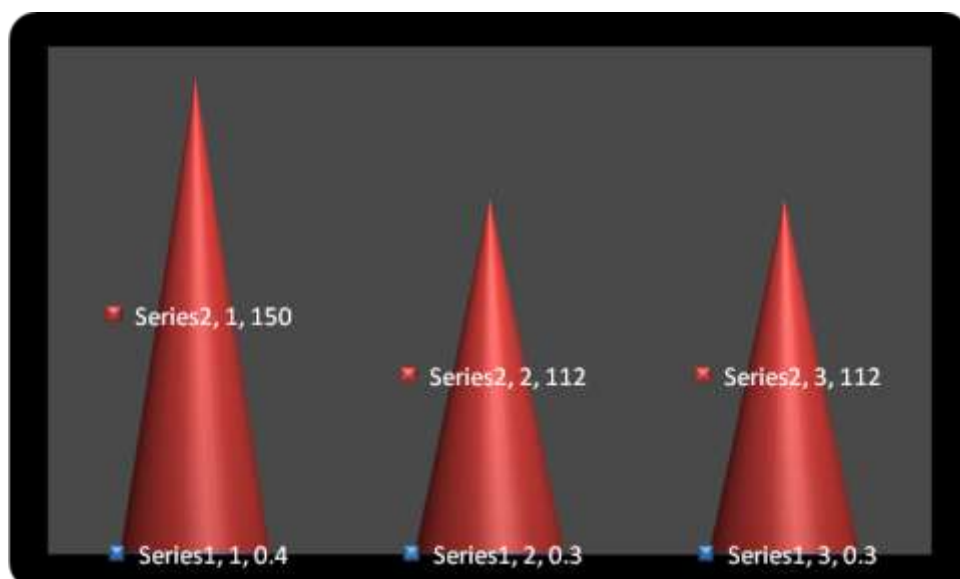
Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

Grafica 6. ¿Cuánto consume de abono por hectárea cada ciclo?



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

Grafica 7. ¿Cómo adquiere su abono?



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de la aplicación de la encuesta

Análisis de los Resultados

Al realizar las encuestas, se obtuvo información muy valiosa, sobretodo se conoce el punto de vista del agricultor, que es lo que piensa del abono orgánico y que tan

importante es para sus cultivos, también se observa en las graficas la mayoría de los agricultores a los que se encuestó si lo conocen y han trabajado con alguno de ellos, ya que mencionan que al utilizar el abono orgánico se cultiva un producto de calidad, esto es solo la opinión de agricultores mejores establecidos, que tienen más tierras de cultivo y con mayor capacidad económica.

La otra parte de los agricultores nos expresaron que muchas veces no es rentable para ellos el abono orgánico ya que invierten mucho dinero y en ocasiones no se recupera su inversión, es por ello que no todos los agricultores utilizan o piensan que es rentable el uso del abono orgánico.

La mayoría de los agricultores llega a pagar de 400 a 700 pesos por la cantidad de 25 kilogramos y pagar de 700 a 1,000 por la cantidad de 50 kilogramos. Depende la marca o el prestigio que tenga el abono, según comentaron llegan a pagar hasta 1200 por una presentación igual.

La mayoría de los agricultores utilizan la presentación de 25 kg, pero según comentan llegan a utilizar una tonelada por ciclo productivo, la mayoría de ellos obtiene el abono en tiendas de conveniencia, con esto se percibió que no hay proveedores directos que ofrezcan el producto en estas comunidades, esto es un campo amplio para nosotros, el cual podemos aprovechar para introducir el producto, ya que está abandonado y hay clientes potenciales.

Platicando con los agricultores estaban interesados en conocer el producto, tenían una actitud amable y de interés por saber si había un producto nuevo de abono orgánico, esto en primera instancia es una señal que permitiría lanzar el producto, si podría tener una gran aceptación por la mayoría de los agricultores.

Este es el análisis en general de las preguntas que se realizaron, lo que más se resalta es que se obtuvo una buena respuesta y que el abono orgánico es un producto que se consume mucho y se tiene un mercado amplio para ofrecer la opción de un nuevo abono orgánico.

4.2.1.5 Consumo Aparente

Después de realizar el análisis de los resultados obtenidos en los cuales se determinó que se pueden producir y vender 689 sacos de 25 kilogramos y 186 sacos de 50 kilogramos.

4.2.2 Análisis de la Competencia

El abono orgánico no es muy conocido ya que el precio es un poco elevado y algunos agricultores no cuentan con los recursos necesarios para poder adquirir dicho producto y si lo adquieren solo lo usan en sus cosechas mas fuertes para que estas tengan una mejor calidad a la hora de la compra de sus productos.

Ventajas: No hay muchas empresas que se dediquen a la elaboración del abono orgánico, y las pocas se lo hacen dan el producto a un elevado precio y esto hace que sus compradores sean muy pocos y su producto no sea tan demandante.

Desventajas: Pocos agricultores lo usan por su alto costo y la desconfianza que estos tienen en adquirirlo.

A continuación se presenta la información en donde se indican los principales datos de los competidores que actualmente se tienen, mostrando el nombre, domicilio y teléfono de los mismos.

Nombre	Domicilio	Teléfono
Consejo Estatal de Productores de Fertilizante Orgánico A.C.-	Priv. Rehin No. 21 Fraccionamiento Los Causes, Atempan, Tlaxcala	2464630554
Agroquímicos de Guano S.R.L	Retorno Martin de Valencia E- 205-4 Fraccionamiento IV, Ocotlán, Tlaxcala	2461322180
Nitro agricultura de Tlaxcala S.A. DE C.V.	Calle Hidalgo Poniente 205 B - Zona Federal Huamantla, Tlaxcala	2474720065
Fertilizantes Olmeca y SQM S.A. de C.V.	Carretera México-Veracruz KM 77.5 S/N - Pueblo Calpulalpan, Tlaxcala	2414171566

4.2.3 Proveedores

A continuación se presentan a los principales proveedores que se necesitaran para surtir materias primas, insumos y activos fijos requeridos para el inicio de las actividades de la nueva empresa.

Nombre	Domicilio	Productos
Distribuidoras de nitrato de calcio	Sierra Candela 111 Interior 513 Lomas de Chapultepec III Sección México, D.F., C.P. 11000	Nitrato de Calcio
Ameripol Chemical S.A. de C.V.	Cofradía 111, Cuautitlán, Edo. De México C.P. 54712.	Nitrato de calcio, Nitrato de manganeso, Nitrato de cromo, Nitrato de aluminio
ABOR	San lázaro # 104 a León, Guanajuato México	Abono orgánico rico y oscuro color marrón.
Nitrorgánico, S.P.R. L.	Carr. a San Isidro Mazatepec Km. 5 Col. Santa Cruz de las Flores Tlajomulco de Zúñiga, Jalisco	Empresa dedicada a la elaboración de estiércol bovino.
Garten	Independencia No. 246 Col. San Francisquito Querétaro, Querétaro México	LixPopMR Humus Liquido
Contenedores Industriales Mexicanos SA de CV	Carretera Miguel Alemán No. 512-A Colonia La Fé. CP 66477 San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México	Contenedores
Papelerías TONY	10 Poniente No. 1710, Centro Histórico, Puebla, Puebla	Artículos de papelería
Distribuidora Permo S.A. de C.V.	Blvd. Bernardo Quintana #510 Col. Arboledas Querétaro, Qro. C.P.76140	Muebles y Equipo de Oficina

4.2.4 Canal de Comercialización

El canal de comercialización que se utilizará para la nueva empresa será Directo sin intermediarios de esta manera se tendrá la posibilidad en un primer momento de posicionar el producto y posteriormente se modificará la distribución de la misma, para que el producto crezca a nivel regional o nacional.

4.2.5 Políticas de Precios

- Los precios son menores a los de nuestra competencia.
- Precios accesibles para el cliente.
- Descuentos sobre volumen de compra.
- En la compra de 10 costales de abono, se le obsequia 5 contenedores para viveros.

4.2.6 Estrategia de Ventas

Para lograr una mejor comercialización del producto en un principio de las operaciones tendrá que ver con dos tipos de estrategias que son internos y externos pero a continuación se describe cada uno de ellos.

Estrategias de ventas interno:

- Para poder comercializar de manera exitosa el producto, como organización se buscará capacitar de manera constante a los trabajadores, dar a conocer las ventajas y beneficios que tiene el producto, de la misma manera procurar que se sientan colaboradores de la misma y no sólo empleados, para así poder desempeñar mejor su trabajo y por ende, tener un desarrollo óptimo de la empresa.
- Otra estrategia interna es dar promociones constantes en la compra de los productos a los trabajadores, así como cursos y talleres relacionados con la agricultura y los beneficios del reciclaje.

Estrategias de ventas externo:

- Durante los meses de introducción el producto tendrá un precio muy accesible con el objetivo de darse a conocer y a genera una imagen importante en el mercado, posteriormente se incrementará el precio para poder generar más ganancias y a su vez posicionarse como un producto competitivo y de calidad.
- Se darán precios especiales a los compradores mayoristas, con el fin de generar una distribución mayor.

- Abonos´CoAngel en su lanzamiento se pondrá al alcance de nuestros clientes en tiendas de conveniencia estratégicamente posicionadas para ser más accesible a los consumidores, de la misma manera se usará la venta a través de intermediarios y vendedores por comisión, con el fin de abarcar a la mayor parte de la población, incrementar las ventas y buscar la madurez de nuestro producto.

4.2.7 Promoción y la Publicidad

a) Estrategia de Promoción

Las actividades de promoción de ventas que se pretende realizar en el proyecto son campañas publicitarias, lo cual incluye presentación del producto, ferias que se realizarán en lugares estratégicos, sobre todo los lugares que se visitaron para realizar las encuestas, campañas de información para que conozcan más sobre el producto (stand), venta telefónica, venta de puerta a puerta.

Otras actividades que se pretende realizar son:

- Muestras gratis en la compra de 2 presentaciones de abono.
- Regalos en la compra de 10 costales de abono.
- Ofertas de introducción
- Participar en actividades sociales, culturales o deportivas de la comunidad.

b) Publicidad

La publicidad permite dar a conocer la marca, producto o servicio al público, informar sobre sus principales características, persuadir o estimular su compra o uso, posicionarla en la mente de los consumidores, y hacer recordar su existencia.

Y así como son varias sus utilidades, también son varias las formas de hacer publicidad.

Éstas van desde aquellas que requieren de un buen presupuesto tales como en radio, y también utilizando las que no requieren de capital sobre todo las

relacionadas con el uso de Internet, hasta aquellas que prácticamente no requieren de ninguna inversión tales como las que se obtienen a través de notas de prensa.

- Anunciar en radio: forma también costosa pero efectiva.
- Publicar un anuncio en algún diario: ya sea en alguna sección relacionada con nuestro producto o servicio, o en la sección de anuncios clasificados.
- Publicar un anuncio en alguna revista: por ejemplo, en una revista especializada relacionada con la temática de nuestro producto o servicio.
- Alquilar un espacio publicitario en sitios o páginas web: por ejemplo, en portales que brinden esta posibilidad de colocar en ellos nuestro anuncio textual o gráfico (*banner*) a cambio de un pago periódico.
- Enviar anuncios o mensajes publicitarios vía correo electrónico: ya sea a los clientes que previamente hayan brindado su dirección de correo electrónico, o a las personas que se hayan suscrito al boletín electrónico.
- Alquilar un puesto o stand en alguna feria local o internacional en donde promocionemos nuestros productos o servicios.
- Habilitar un puesto de degustación en donde se promocióne el producto: por ejemplo, en algún mercado, supermercado, tienda o bodega.
- Participar en redes sociales: por ejemplo, publicar un enlace en Facebook o Twitter dirigido hacia una nota atractiva publicada en nuestro blog de empresa.
- Subir un video a YouTube: por ejemplo, uno en donde se muestre a uno de los productos haciendo algo que ningún otro producto de la competencia podría hacer.
- Alquilar un espacio publicitario en algún letrero o panel ubicado en la vía pública.

4.3 Estudio Técnico

A continuación se presentaran los principales aspectos de tipo técnico que permitirá determinar su viabilidad para poder iniciar las operaciones de la nueva organización.

4.3.1 Descripción del Producto

Abonos´CoAngel es una empresa de servicios que se dedica a la elaboración de abono orgánico con el fin de aprovechar los residuos orgánicos como la gallinaza, estiércol, malezas secas, entre otros que son desperdiciados en gran cantidad lo que será aprovechado para realizar dicho producto.

El trabajo es hecho con el fin de iniciar el emprendimiento empresarial, mediante el análisis de factibilidad y variabilidad, para el procesamiento y producción del abono orgánico.

4.3.2 Descripción del Proceso de Producción

Se describe a continuación el proceso de producción para el Abonos´CoAngel, para comprender como se desarrollará la operación de la nueva empresa.

1. Se toma los materiales de la bodega y se recolectará cada uno de los materiales que se utilizará por separado.
2. En superficie plana, se coloca 25 quintales de Suelo de hojarasca triturada.
3. Añadir una capa de gallinaza y humedecer con 10 litros de agua y después se colocará una plancha de 12 quintales de estiércol bovino.
4. Colocar 3 quintales de afrecho de semolina y agregar 7 quintales de carbón triturado y 3 quintales de cal, mezclarlo excelentemente con palas.
5. Sobre las capas anteriores, repetir exactamente los pasos anteriores con las mismas cantidades.
6. Una tercera y última vez, repetir nuevamente los pasos, con la excepción que se aplicara 24 quintales de suelo de hojarasca en lugar de 25, 2 quintales el lugar

de 3; cal 1.5 quintales en lugar de 3 y 4 quintales de carbón en lugar de 7, con el objetivo de guardar la proporción correcta de la formula.

7. Regar el material con agua hasta que este húmedo y mezclarlo correctamente con la pala.

8. Se debe de elaborar una cama con la mezcla, a una altura máxima de 70 centímetros; pero si la temperatura ambiental es baja, se debe de elevar la altura de la cama a un máximo de 1 metro y con el termómetro hay que controlar que la temperatura no pase de 55°C al tercer día después de su elaboración.

9. Mezclar los ingredientes y humedecer con agua hasta alcanzar el nivel adecuado y agarrar un poco de mezcla en la mano y si salen unas gotas entre los dedos y si se forma un terrón quebradizo, la humedad está en su punto ideal. La falta de humedad puede dañar al abono.

10. Después de haber obtenido un abono perfecto, se va a abultar con los pesos asignados de 25 kilogramos y 50 kilogramos, preferiblemente en sacos nuevos y pesar los sacos para tener una medida uniforme. Los bultos deberán de ponerse en una tarima para protegerlos de la humedad del suelo o derrame de líquidos.

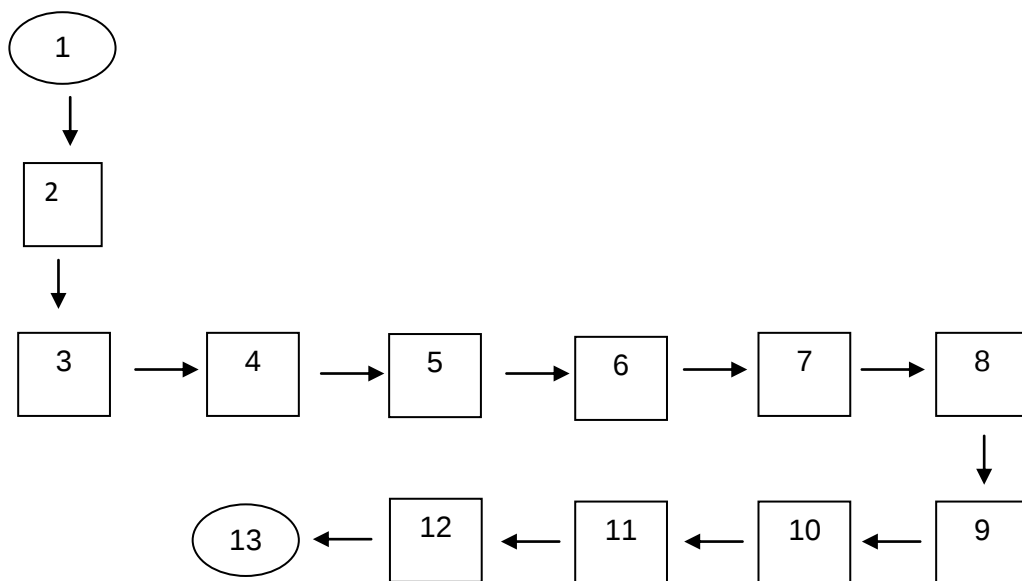
11. Después del llenado de los costales, se van almacenando, lo más recomendable, es almacenarlos en un lugar seco, protegidos del sol y la lluvia.

12. Mantener un inventario óptimo por cada producción que se realice al día y llevar un registro de su uso de cada uno de los ingredientes.

13. Para culminar se lleva a un depósito para la venta del producto a nuestros clientes dedicados a la siembra.

4.3.3 Diagrama de Flujo

A continuación se presenta la información del proceso de producción a través de un diagrama de flujo.



4.3.4 Requerimientos

A continuación se presentan los requerimientos de material prima para la producción mensual 26,525 kilogramos de Abonos´CoAngel.

Descripción	Unidad	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Gallinaza	Sacos	480	\$185	\$ 88,800.00
Suelo de hojarasca de bosque	Quintales	750	\$ 62.50	\$ 46,875.00
Afrecho o Semolina	Quintales	90	\$56	\$ 5,040.00
Maleza	Libras	730	\$75	\$ 54,750.00
EM líquido	Litros	220	\$35	\$ 7,700.00
Estiércol bovino	Quintales	210	\$256	\$ 53,760.00
Residuos frutales (naranja, guayaba, papaya)	Quintales	420	\$120	\$ 50,400.00
Cal	Quintales	60	\$43	\$ 2,580.00

Triple cal (fertilizante)	Quintales	40	\$110	\$ 4,400.00
Levadura	Libras	150	\$12	\$ 1,800.00
Carbón de madera	Quintales	210	\$125	\$ 26,250.00
Total				\$342,355.00

Costo Mat. Prima / Kilo (Producto) : \$12.90

Costo Mat. Prima por 25 Kilos: \$322.50 Precio por 25 Kilos: \$405.00

Costo Mat. Prima por 50 Kilos: \$645.00 Precio por 50 Kilos: \$810.00

A continuación se presentan los requerimientos de activos fijos necesarios para iniciar la empresa.

Requerimientos de
terrenos

No .	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo por Unidad	Costo Total
1	Terreno Semiurbano	Metros cuadrados	2,000	\$ 105.00	\$ 210,000.00
Total					\$ 210,000.00

Requerimientos de
Edificios

No.	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo por Unidad	Costo Total
1	Bodega de Materias Primas	Metros cuadrados	400	\$ 500.00	\$ 200,000
2	Bodega de Productos Terminados	Metros cuadrados	200	\$ 500.00	\$ 100,000
3	Oficinas	Metros cuadrados	400	\$ 500.00	\$ 200,000
Total					\$ 500,000.00

Requerimientos de Mobiliario

No.	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo por Unidad	Costo Total
1	Escritorios	Pieza	10	\$ 2,250.00	\$ 22,500.00
2	Sillas	Pieza	30	\$ 600.00	\$ 18,000.00
3	Archiveros	Pieza	6	\$ 1,500.00	\$ 9,000.00
4	Mostradores	Pieza	3	\$ 8,000.00	\$ 24,000.00
5	Anaqueles	Pieza	40	\$ 390.00	\$ 15,600.00
6	Contenedores	Pieza	50	\$ 400.00	\$ 20,000.00
7	Teléfonos	Set de Tres	1	\$ 1,450.00	\$ 1,450.00
Total					\$ 110,550.00

Requerimientos de Maquinaria

No.	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo por Unidad	Costo Total
1	Deshidratadora	Pieza	1	\$ 290,000.00	\$ 290,000.00
2	Palas	Pieza	4	\$ 115.00	\$ 460.00
3	Bascula industrial	Pieza	2	\$ 2,900.00	\$ 5,800.00
4	Termómetro	Pieza	1	\$ 300.00	\$ 300.00
5	Tambos de plástico	Pieza	8	\$ 110.00	\$ 880.00
6	Cañón de riego	Pieza	2	\$ 2,000.00	\$ 4,000.00
Total					\$ 301,440.00

Requerimientos de Equipo de Computo

No.	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo por Unidad	Costo Total
1	Computadoras de escritorio	Pieza	3	\$ 22,200.00	\$ 66,600.00
2	Laptops	Pieza	1	\$ 4,300.00	\$ 4,300.00
3	Mouse pad	Pieza	3	\$ 117.00	\$ 351.00
4	Discos duros	Pieza	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
5	Memorias USB	Pieza	2	\$ 160.00	\$ 320.00
6	Impresora/copiadora	Pieza	1	\$ 1,900.00	\$ 1,900.00
7	Sistema de admon. digital	Pieza	1	\$ 990.00	\$ 990.00
Total					\$ 75,661.00

Requerimientos de Equipo de Transporte

	Descripción	Unidad de Medida	Cantidad	Costo por Unidad	Costo Total
1	Camioneta de redilas (recolectora)	Pieza	2	\$ 81,500.00	\$ 163,000.00
2	Camioneta de distribución	Pieza	2	\$ 104,000.00	\$ 208,000.00
3	Auto para negociaciones.	Pieza	1	\$ 52,000.00	\$ 52,000.00
Total					\$ 423,000.00

Papelería y Equipo de Oficina

No.	Descripción	Costo unitario	Unidades por mes	Costo total
1	Folders	\$ 1.50	30	45
2	Folders colgantes	\$10	20	200
3	Carpetas	\$25	5	125
4	Hojas (CAJA)	\$50	3	150
5	Separadores para archivo	\$35	5	175
6	Cajas de archivo	\$25	3	75
7	Etiquetas	\$10	20	200
8	Organizadores	\$50	3	150
9	Porta folletos	\$10	10	100
10	Portalápices	\$15	3	45
11	Porta Clips	\$6	3	18
12	Cintas adhesivas	\$12	5	60
13	Cintas de empaques	\$14	5	70
14	Guillotinas	\$750	2	1500
15	Cutters	\$10	5	50
16	Gafetes	\$5	20	100
17	Sellos	\$15	5	75
18	Tintas	\$15	5	75
19	Grapas (caja)	\$25	3	75
20	Engrapadoras	\$70	3	210
21	Desengrapadoras	\$10	3	30
22	Broches baco (caja)	\$25	3	75
23	Perforadoras	\$45	3	135
24	Notas adhesivas	\$30	3	90
25	Ligas (bolsa)	\$12	2	36
26	Tijeras	\$12	4	48
27	Pegamentos	\$10	5	50
28	Protectores de hojas	\$110	2	220
29	Agendas	\$110	2	220
30	Lapiceros (caja)	\$24	2	48
31	Lapices (caja)	\$100	2	200
32	Borradores (bolsa)	\$60	2	120
33	Lápices de colores	\$15	3	45
34	Sacapuntas (bolsa)	\$16	2	32
35	Correctores	\$20	4	80
36	Pizarrón blanco 30 x40	\$140	2	280
37	Plumones de agua (bolsa)	\$120	2	240
38	Marcatextos	\$9	5	60
39	Calendarios de pared	20	3	45
TOTAL				\$5,552

Requerimiento de Personal Contratado

No.	Personal	Número de personas	Pago Mensual	Pago Mensual Total	Pago Anual Total
1	Director General	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 144,000.00
2	Gerente	2	\$ 8,000.00	\$ 16,000.00	\$ 192,000.00
3	Auxiliares	3	\$ 5,000.00	\$ 15,000.00	\$ 180,000.00
4	Operativos	5	\$ 4,000.00	\$ 20,000.00	\$ 240,000.00
Total				\$ 63,000.00	\$ 756,000.00

Requerimientos de Personal por Honorarios

No.	Personal	Número de personas	Pago Mensual	Pago Mensual Total	Pago Anual Total
1	Vendedores	3	\$ 4,000.00	\$ 12,000.00	\$ 144,000.00
2	Recolectores	3	\$ 3,000.00	\$ 9,000.00	\$ 108,000.00
3	Logística	2	\$ 4,000.00	\$ 8,000.00	\$ 96,000.00
Total				\$ 29,000.00	\$ 348,000.00

4.3.5 Programa de Producción

Se planea una producción diaria para el primer año de aproximadamente 875 kilogramos de Abonos´CoAngel, generando durante con esta producción 23 bultos de 25 kilogramos y 6 bultos de 50 kilogramos diarios, para generar un total de 690 bultos de 25 kilogramos y 180 bultos de 50 kilogramos mensualmente.

Para el segundo año se producirán aproximadamente 975 kilogramos de Abonos´CoAngel, generando durante con esta producción 25 bultos de 25 kilogramos y 7 bultos de 50 kilogramos diarios, para generar un total de 750 bultos de 25 kilogramos y 210 bultos de 50 kilogramos mensualmente.

En el estudio financiero se presentará la proyección financiera mostrando los ingresos generados con la capacidad utilizada. Cabe mencionar que la producción instalada es de 800 bultos de 25 kilogramos y 300 bultos de 50 kilogramos por mes.

4.3.6 Localización del Proyecto

El presente proyecto se desarrollará en la junta auxiliar denominada San Lucas Cuauhtelulpan del Municipio de Tlaxcala, en el estado de Tlaxcala, considerando que este lugar se seleccionó, toda vez que se tiene un terreno en el cual se puede realizar el proceso de producción y esto permite minimizar los costos, además de que cuenta con todos los servicios necesarios para la implementación de la nueva empresa, además de contar con la suficiente infraestructura carretera para comunicarse con los diferentes municipios en donde se encuentran los productores que fueron considerados como clientes potenciales y por ello se considera que es una ubicación estratégica.

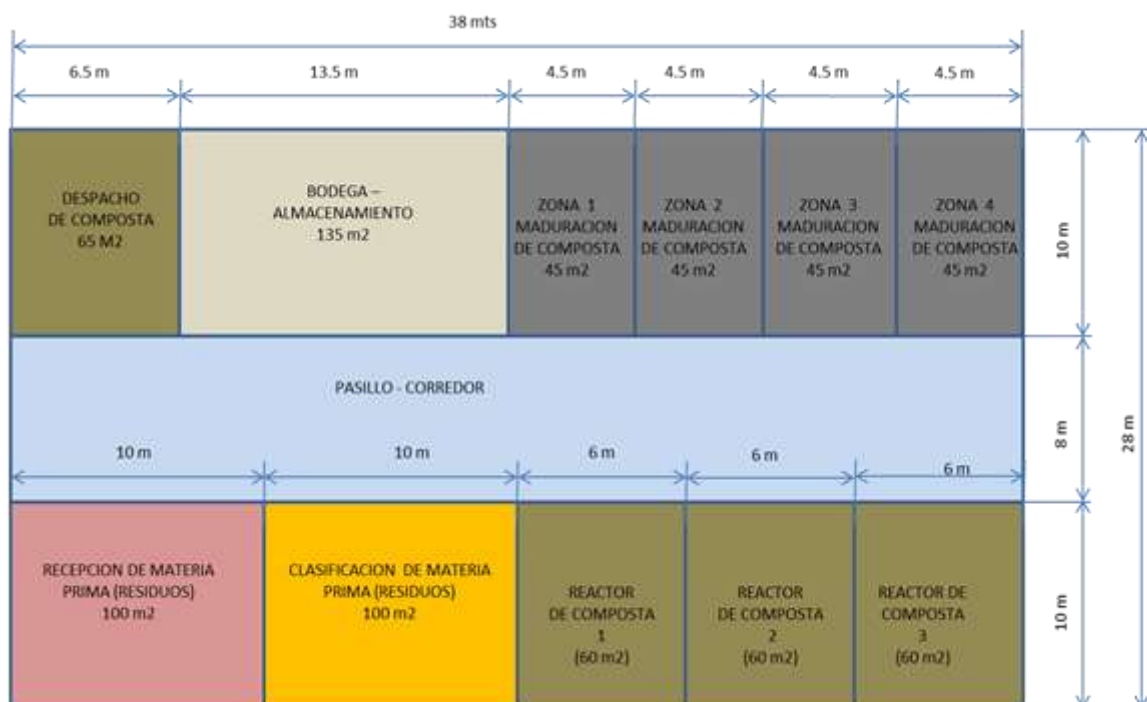
Mapa 1. Ubicación de la Empresa



Fuente: Elaboración propia (Google Maps)

4.3.7 Distribución Lay Out

A continuación se presenta la distribución del espacio físico donde se realizará la producción de Abonos CoAngel.



Fuente: Elaboración Propia Abonos CoAngel

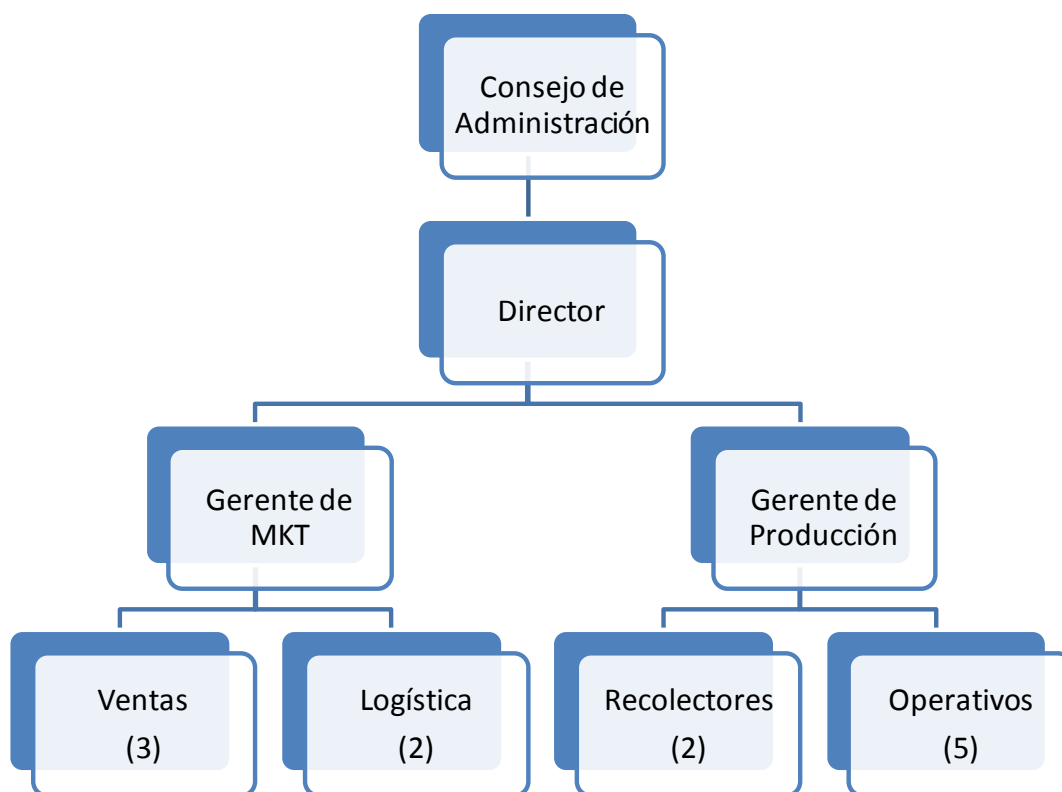
4.4 Estudio Organizacional

En este estudio se presentará la estructura organizacional en donde se presenta el organigrama, la descripción de puestos, la administración de sueldos y salarios, el esquema de contratación y los diferentes trámites que se deben realizar.

4.4.1 Organigrama

En esta parte se presenta el organigrama en donde se observa el consejo de administración, el director, dos gerentes y el personal operativo.

Organigrama 1. Propuesta para la empresa Abonos´CoAngel



Fuente: Elaboración Propia

4.4.2 Descripción y perfil de puestos

Nombre y puesto	
DIRECTOR	

Tramo de Control:		
Reporta a:	Director de áreas y supervisor	
Supervisa a:	Contador, la secretaria, demás áreas	
No. de personas en el puesto:	Solo una persona	

Objetivos del Puesto:

El objetivo del gerente o director principalmente se refleja en mantener informada a la organización sobre los objetivos que se han propuesto, desarrollar estrategias para el cumplimiento de los mismos.

Funciones:

- Detección de las necesidades requeridas en la organización.
- Seleccionar al personal.
- La elaboración de presupuestos, con respecto al proyecto.
- Hacer el contacto con los clientes.
- Supervisar que el servicio se haya cumplido en tiempo y forma.
- Dar seguimiento al cliente.
- Conseguir financiamiento.

Responsabilidad y Autoridad:

Manejo de Recursos:	Los recursos financieros de la organización para la compra de materia prima, herramientas, equipo de seguridad.
Toma de Decisiones:	Se encargan de generar y seleccionar las mejores alternativas para la empresa, resolver problemas dentro y fuera de la organización, a si como evaluar el desempeño de los empleados.
Manejo de Información:	Maneja la información financiera de la empresa (balances, estado de resultados, deudas, deudores) la información del personal (nivel de estudios, puesto, habilidades etc.), de los clientes (teléfonos, tipo de empresa, giro, etc.)
Equipo:	Equipo de Cómputo

Características :

Escolaridad Mínima:	Licenciatura en administración de empresas.
Edad:	22 años
Sexo:	Femenino
Idiomas:	Ingles

Experiencia:	1 a 2 años de experiencia en el ámbito laboral, manejo e interpretación de estados financieros.
Conocimientos:	Finanzas, administración, recursos humanos.
Habilidades y Características personales:	*Actitud de Servicio *Buen trato con la gente *Responsable *Puntual *Habilidades Administrativas y organizacionales

Nombre y puesto
GERENTE DE MARKETING

Tramo de Control:	
Reporta a:	Director
Supervisa a:	Ventas, logística y publicidad.
No. de personas en el puesto:	Solo una persona

Objetivos del Puesto:
Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución. Diseño de planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias del producto de la empresa. Acceder a los mercados como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.

Funciones:	
	• Diseñar, planificar elaborar e instaurar los planes de marketing de la empresa. • Coordinar y controlar el lanzamiento de campañas publicitarias y de promoción. • Dirigir y supervisar los estudios sobre coberturas, cuotas y distribución. • Dar soporte al área de ventas en cuanto a estrategias, políticas, canales, publicidad. • Hacer investigaciones comerciales de los productos existentes o nuevas presentaciones, realizando el estudio de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de los mismos en el mercado.

Responsabilidad y Autoridad:	
Manejo de Recursos:	Financieros y de recursos humanos, para el buen funcionamiento del departamento.
Toma de Decisiones:	Un director de marketing es el encargado de establecer las estrategias de marketing de la empresa, realizando las actividades de marketing y promoción, así como la gestión del personal
Manejo de Información:	Para tener una idea clara de sus consumidores, los competidores y el entorno general, los gerentes de marketing organizan los estudios de investigación de mercado, Éstos analizan los resultados y utilizan esta información para satisfacer mejor las necesidades de los consumidores y ser más competitivos.
Equipo:	Equipo de Cómputo

Características :	
Escolaridad Mínima:	Licenciatura en administración de empresas. Estudios o diplomados en marketing y conocimiento en ventas.
Edad:	21 años
Sexo:	Indistinto

Idiomas:	
Experiencia:	Básica
Conocimientos:	Ventas, estrategias comerciales, publicidad, marketing, administración.
Habilidades y Características personales:	• Habilidad persuasora y de negociación • Flexibilidad mental de criterios • Orientación al cliente interno/externo • Facilidad para la obtención y análisis de información • Pensamiento creativo • Habilidades sociales • Tolerancia a la presión • Visión estratégica

Nombre y puesto
GERENTE DE PRODUCCIÓN

Tramo de Control:		
Reporta a:	Director	
Supervisa a:	Operativos	
No. de personas en el puesto:	Solo una persona	

Objetivos del Puesto:
Cumplir con la meta de producción en el tiempo establecido. Optimizar los precios de producción. Cumplir con los estándares de calidad para la satisfacción del cliente.

Funciones:	
• Planificación de la producción • Implementación y manejo de recursos • Control de la producción • Determinación de estándares de calidad • Corrección de desviaciones • Diseño de secuencias lógicas del proceso • Mantención de sistemas de costo de mano de obra • Control de costo de mano de obra	

Responsabilidad y Autoridad:	
Manejo de Recursos:	Materiales y humanos para realizar correctamente su función.
Toma de Decisiones:	Utilización de los equipos más avanzados, programación, previsión y control de la productividad, eliminar movimientos innecesarios de materiales y mano de obra, minimizar los consumos energéticos, planificar los flujos de trabajo.
Manejo de Información:	La gerencia determina los horarios de trabajo y las horas extraordinarias, la asignación de recursos y que las máquinas funcionarán y resuelve los problemas a medida que ocurren.
Equipo:	Equipo de Cómputo

Características :	
Escolaridad Mínima:	Licenciatura en administración de empresas.
Edad:	21 años
Sexo:	Masculino
Idiomas:	

Experiencia:	Mínima de 2 años en el área de producción.
Conocimientos:	Administración de operaciones, manejo de maquinas, diseñar presupuestos de productos y gastos del área. Aportar a la empresa para que tenga una rentabilidad.
Habilidades y Características personales:	• Trabajar bajo presión. • Habilidad en Análisis. • Habilidad en Negociaciones. • Tener Don de Mando.

Nombre y puesto
OPERATIVOS

Tramo de Control:		
Reporta a:	Gerente de producción	
Supervisa a:	Ninguno	
No. de personas en el puesto:	5	

Objetivos del Puesto:
Es responsable de proporcionar asistencia técnica y operativa a las áreas corresponsables.
Recibir la materia prima que llega a la maquina, organizarla por textura, color, dependiendo la materia.

Funciones:

- Manejo de las maquinas
- Mantenimiento del equipo de producción
- controla y revisa que las mercancías estén cargadas en el camión para su reparto
- Elabora las rutas de entrega, de acuerdo con las direcciones de los puntos de venta.
- Antes de cada reparto, verificar el estado del camión: aire de las llantas, aceite del motor y combustible, si se requiere ir a la estación más cercana y abastecerse
- Recaba la firma de conformidad del cliente o punto de venta.
- En caso necesario, solicita la factura de los servicios recibidos.

Responsabilidad y Autoridad:

Manejo de Recursos:	• Recursos económicos: mercancías • Recursos materiales: papelería
Toma de Decisiones:	A problemáticas que se le puedan presentar, deben tomar decisiones coherentes, o tener la habilidad de resolver rápido el problema.
Manejo de Información:	Saber el proceso para la elaboración del Abono CoAngel.
Equipo:	Equipo de maquinaria

Características :

Escolaridad Mínima:	Licenciatura en administración de empresas.
Edad:	20- 35 años
Sexo:	Indistinto

Idiomas:	
Experiencia:	1 a 2 años en el ámbito
Conocimientos:	Sobre máquinas de producción
Habilidades y Características personales:	• Compromiso • Honestidad • Respeto • Responsabilidad.

Nombre y puesto

RECOLECTORES

Tramo de Control:

Reporta a: Gerente de Producción

Supervisa a: Ninguno

No. de personas en el puesto:

2

Objetivos del Puesto:

El recolector deberá verificar que todo el proceso que este a su cargo se haga de la manera adecuada para llevar a cabo el proceso del abono orgánico.

Funciones:

- Inspección de la entrega del servicio.
- Supervisión de los trabajadores de recolección.
- Selección de técnicas apropiadas de recolección.
- Optimización del tamaño de los equipos de trabajo.
- Planificación de las rutas.
- Limitación del traslado directo a distancias económicamente viables.
- Minimización del tiempo de baja de los vehículos para reparaciones.

Responsabilidad y Autoridad:	
Manejo de Recursos:	La identificación del tipo de desperdicios
Toma de Decisiones:	Ninguna
Manejo de Información:	Conocer los tipos de reciclaje y la utilización de cada una de estos
Equipo:	
Características :	
Escolaridad Mínima:	Bachillerato
Edad:	20 a 45 años
Sexo:	Femenino
Idiomas:	Español
Experiencia:	1 a 2 años de experiencia en el ámbito laboral
Conocimientos:	Recursos Humanos
Habilidades y Características personales:	*Actitud de Servicio *Buen trato con la gente *Responsable *Puntual

4.4.3 Administración de Sueldos y Salarios

A continuación se presentan los dos tipos de personal que se va a tener dentro de la nueva empresa. Los primeros son bajo un contrato y los segundos con el pago por honorarios.

Requerimientos de Personal Contratado

No.	Personal	Número de personas	Pago Mensual	Pago Mensual Total	Pago Anual Total
1	Dir. General	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 144,000.00
2	Gerente	2	\$ 8,000.00	\$ 16,000.00	\$ 192,000.00
3	Auxiliares	3	\$ 5,000.00	\$ 15,000.00	\$ 180,000.00
4	Operativos	5	\$ 4,000.00	\$ 20,000.00	\$ 240,000.00
Total				\$ 63,000.00	\$ 756,000.00

Requerimientos de Personal por Honorarios

No.	Personal	Número de personas	Pago Mensual	Pago Mensual Total	Pago Anual Total
1	Vendedores	3	\$ 4,000.00	\$ 12,000.00	\$ 144,000.00
2	Recolectores	3	\$ 3,000.00	\$ 9,000.00	\$ 108,000.00
3	Logística	2	\$ 4,000.00	\$ 8,000.00	\$ 96,000.00
Total				\$ 29,000.00	\$ 348,000.00

4.4.4 Proceso de Contratación

Requerimiento de personal

Cada unidad que requiera contratar personal para cubrir los puestos vacantes y los nuevos puestos creados deberá solicitarle al responsable de la función de Recursos Humanos que inicie las actividades respectivas para contratar a la persona que cumpla los requerimientos del puesto.

Presentación de muestras de interés

Los candidatos deberán presentar su curriculum vitae y otros documentos que se determinen de acuerdo a la plaza ofertada.

Selección

a. Verificación preliminar de cumplimiento de requisitos mínimos

Solo se incorporarán al proceso de selección aquellos candidatos que cumplan con los perfiles, en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlos de manera adecuada.

b. Realización de pruebas de selección

La selección de los candidatos se hará utilizando diversas técnicas como entrevistas, pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, y técnicas de simulación entre otras. En cualquier caso, para la evaluación de los candidatos se deberá considerar como factores a evaluar: Preparación académica, evaluación de competencias, prueba de conocimientos, evaluación de la experiencia laboral y evaluación del desempeño, test de personalidad entre otras.

Para los candidatos de fuente externa, se investigarán las referencias laborales.

Serán considerados “elegibles” para cubrir determinado puesto, los candidatos que obtengan resultados satisfactorios en todas las pruebas de selección que se determinen.

Contratación

Con la decisión en firme de la autoridad correspondiente, el responsable de Recursos Humanos, convoca al candidato seleccionado para la entrevista final y acordar las condiciones de la contratación.

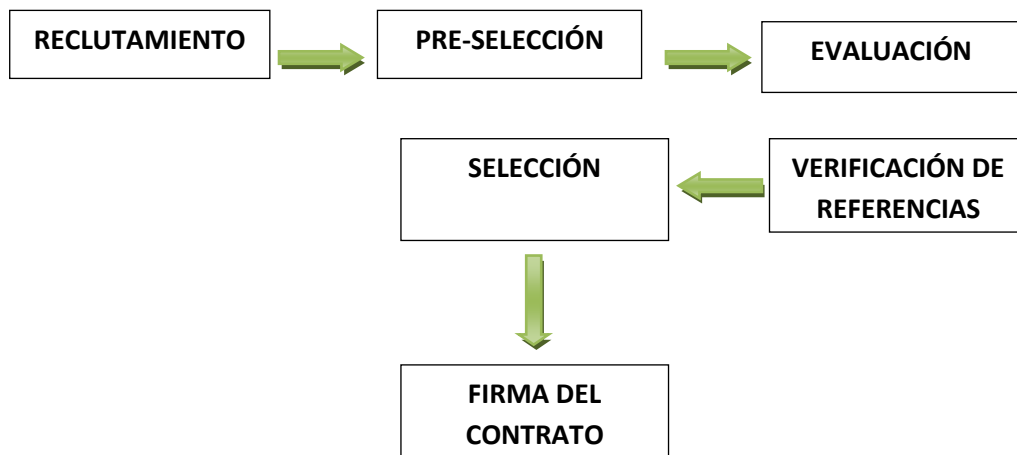
Al ser seleccionado para cubrir una plaza deberá entregar los siguientes documentos:

- ✓ Solicitud de empleo
- ✓ Fotocopias de comprobantes escolares
- ✓ Referencias Laborables
- ✓ Acta de Nacimiento original y copia
- ✓ Exámenes Médicos

El responsable de Recursos Humanos podrá agregar o eliminar documentos de acuerdo a la naturaleza del puesto y que permitan determinar el cumplimiento de los requisitos del mismo.

Los empleados de nuevo ingreso estarán en período de prueba de acuerdo a lo establecido en el Reglamento de Trabajo.

Diagrama de Contratación



Fuente: Elaboración Propia

4.4.5 Trámites Gubernamentales

1. Permiso para constituirse como persona moral.

Se localizó que este permiso es expedido en la Secretaría de Relaciones Exteriores

2. Protocolización del Acta Constitutiva.

Se realiza ante el Notario o Corredor Público, por lo que nosotros cotizamos en la Notaría Pública No. 22, por los costos que ellos nos proporcionan para el registro adecuado para la empresa.

3. Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

Deberás solicitarlo en el Servicio de Administración Tributaria (SAT), debido a las modificaciones en este rubro,.

4. Inscripción del Acta Constitutiva (Excepto Sociedades Anónimas, ya que el notario realiza el trámite).

Asiste al Registro Público de la Propiedad y el Comercio para pedirlo.

5. Aviso Notarial a la Secretaría de Relaciones Exteriores.

Este trámite lo realiza el Notario o Corredor Público, mismo ya establecido en la Notaría Pública con la cual se realizará el Acta Constitutiva.

6. Presentación ante el registro público de la propiedad y del comercio.

Este paso también lo resuelve el Corredor o Notario y lo debe presentar ante el Registro Público de la Propiedad y del Comercio.

7. Inscripción de la Empresa.

Se realiza ante la Tesorería General del Estado.

8. Solicitud de Uso de Suelo y/o Construcción.

Éste lo podrás obtener en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología.

9. Inscripción ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT).

Este trámite consta de dos etapas, ya que el empresario debe registrarse como patrón y además inscribir a los trabajadores.

10. Inscripción de la Empresa en la Secretaría de Salud.

11. Inscripción en el SIEM.

Deberás realizar este trámite en la Cámara Empresarial Correspondiente.

12. Establecimiento de la Comisión de Seguridad e Higiene.

Comisión de Capacitación y Adiestramiento, e Inscripción de los Planes y Programas de Capacitación y Adiestramiento. Acude a la Secretaría del Trabajo para concretarlo.

Figura Jurídica

Se constituirá una sociedad anónima de capital variable ya que los socios aportaran sumas de cantidad (dinero o bienes) para la construcción, el termino de capital variable se refiere a la cantidad de dinero que por concepto de aportaciones de los socios, la empresa tiene por capital y puede variar cuantas veces los socios lo consideren necesario sin necesidad de que el acta constitutiva de la sociedad se modifique y que estas modificaciones se deban hacer ante notario público, bastara con que el acuerdo sea realizado a través de una asamblea ordinaria o extraordinaria y que en el acta de esta asamblea, se haga constar que se modificara el capital social de la empresa.

4.5 Estudio Financiero

En el presente estudio se presentaran los diferentes cuadros y estados financieros que muestran la información de cómo se invertirá el dinero en la nueva empresa y demostrar con ello la viabilidad económica.

4.5.1 Presupuesto de Capital (Inversión Inicial)

Presupuesto de Capital		
<u>GASTOS PREOPERATIVOS</u>		
CONSTITUCION DE FIGURA JURIDICA	\$	8,000.00
CONTRATO DE ENERGIA ELECTRICA	\$	500.00
CONTRATO TELEFONO E INTERNET	\$	900.00
<u>TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS</u>	<u>\$</u>	<u>9,400.00</u>
<u>INVERSIONES FIJAS</u>		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$	301,440.00
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$	110,550.00
EQUIPO DE COMPUTO	\$	75,661.00
EDIFICIOS	\$	500,000.00
TERRENO	\$	210,000.00
<u>TOTAL INVERSIONES FIJAS</u>	<u>\$</u>	<u>487,651.00</u>
<u>CAPITAL DE TRABAJO</u>	(1 MES)	
MATERIALES E INSUMOS	\$	342,355.00
SUELDOS Y SALARIOS	\$	92,000.00
PAPELERIA	\$	5,552.00
TELEFONO	\$	4,800.00
ENERGIA ELECTRICA	\$	5,000.00
<u>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</u>	<u>\$</u>	<u>449,707.00</u>
<u>TOTAL DE INVERSION</u>	<u>\$</u>	<u>946,758.00</u>

4.5.2 Balance General Histórico

BALANCE GENERAL HISTORICO

<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>		
CAJA Y BANCOS	\$	449,707.00
<u>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</u>	<u>\$</u>	<u>449,707.00</u>
<u>ACTIVO FIJO</u>		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$	301,440.00
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$	110,550.00
EQUIPO DE COMPUTO	\$	75,661.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$	423,000.00
EDIFICIOS	\$	500,000.00
TERRENO	\$	210,000.00
<u>TOTAL ACTIVO FIJO</u>	<u>\$</u>	<u>1,620,651.00</u>
<u>ACTIVO DIFERIDO</u>		
CONSTITUCION DE FIGURA JURIDICA	\$	8,000.00
CONTRATO DE ARRENDAMIENTO	\$	500.00
INSTALACIONES ELECTRICAS	\$	900.00
<u>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</u>	<u>\$</u>	<u>9,400.00</u>
<u>TOTAL DE ACTIVO</u>	<u>\$</u>	<u>2,079,758.00</u>
<u>PASIVO MEDIANO PLAZO</u>		
CREDITO BANCARIO		
<u>TOTAL DE PASIVO</u>	<u>\$</u>	<u>-</u>
<u>CAPITAL CONTABLE</u>		
CAPITAL SOCIAL	\$	2,079,758.00
<u>TOTAL DE CAPITAL CONTABLE</u>	<u>\$</u>	<u>2,079,758.00</u>
<u>TOTAL PASIVO + CAPITAL CONTABLE</u>	<u>\$</u>	<u>2,079,758.00</u>

4.5.3 Estructura Financiera

<u>ESTRUCTURA FINANCIERA</u>						
CONCEPTO	APORTACION SOCIOS	%	CREDITO	%	TOTAL	%
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 9,400.00	1%			\$ 9,400.00	0.99%
INVERSIONES FIJAS	\$ 487,651.00	52%			\$ 487,651.00	51.51%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 449,707.00	47%		0%	\$ 449,707.00	47.50%
<u>TOTAL DE INVERSION</u>	<u>\$ 946,758.00</u>	100%	<u>\$</u>	0%	<u>\$ 946,758.00</u>	100%

4.5.4 Cuadro de Ingresos

CUADRO DE INGRESOS

INGRESOS **1ER. AÑO**

CONCEPTO	CAPACIDAD MENSUAL		CAPACIDAD UTILIZADA	PRECIO DE VENTA	INGRESO O MENSUAL	INGRESO ANUAL
	INSTALADA	UTILIZADA				
Bultos 25 kilogramos	800	690	86%	\$ 490.00	\$ 337,610.00	\$ 4,051,320.00
Bultos 50 Kilogramos	300	180	60%	\$ 980.00	\$ 182,280.00	\$ 2,187,360.00
TOTAL	1100	875			\$ 19,890.00	\$ 6,238,680.00

INGRESOS **2DO. AÑO**

CONCEPTO	CAPACIDAD MENSUAL		CAPACIDAD UTILIZADA	PRECIO DE VENTA	INGRESO O MENSUAL	INGRESO ANUAL
	INSTALADA	UTILIZADA				
Bultos 25 kilogramos	800	758	95%	\$ 490.00	\$ 371,420.00	\$ 4,457,040.00
Bultos 50 Kilogramos	300	205	68%	\$ 980.00	\$ 200,900.00	\$ 2,410,800.00
TOTAL	1100	963			\$ 572,320.00	\$ 6,867,840.00

4.5.5 Cuadro de Costo de Ventas

COSTO DE VENTAS					
AÑO 1					
CONCEPTO	COSTO UNITARIO	UNIDADES ANUALES	COSTO UNITARIO	UNIDADES ANUALES	COSTO ANUAL
	Bulto 25 Kgs.		Bulto 50 Kgs.		
COSTO DE MATERIA E INSUMOS	\$ 322.50	\$ 8,268	\$ 645.00	2,232	\$ 4,106,070.00
AÑO 2					
CONCEPTO	COSTO UNITARIO	UNIDADES ANUALES	COSTO UNITARIO	UNIDADES ANUALES	COSTO ANUAL
	Bulto 25 Kgs.		Bulto 50 Kgs.		
COSTO DE MATERIA E INSUMOS	\$ 322.50	9,096	\$ 645.00	2,460	\$ 4,520,160.00

4.5.6 Cuadros de Depreciaciones

CUADRO DE DEPRECIACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO			
AÑO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 301,440.00
1	\$ 30,144.00	\$ 30,144.00	\$ 271,296.00
2	\$ 30,144.00	\$ 60,288.00	\$ 241,152.00
3	\$ 30,144.00	\$ 90,432.00	\$ 211,008.00
4	\$ 30,144.00	\$ 120,576.00	\$ 180,864.00
5	\$ 30,144.00	\$ 150,720.00	\$ 150,720.00
6	\$ 30,144.00	\$ 180,864.00	\$ 120,576.00
7	\$ 30,144.00	\$ 211,008.00	\$ 90,432.00
8	\$ 30,144.00	\$ 241,152.00	\$ 60,288.00
9	\$ 30,144.00	\$ 271,296.00	\$ 30,144.00
10	\$ 30,144.00	\$ 301,440.00	\$ -

CUADRO DE DEPRECIACION DE EQUIPO DE COMPUTO
--

AÑO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 75,661.00
1	\$ 25,220.33	\$ 25,220.33	\$ 50,440.67
2	\$ 25,220.33	\$ 50,440.67	\$ 25,220.33
3	\$ 25,220.33	\$ 75,661.00	\$ -

CUADRO DE DEPRECIACION DE EQUIPO DE TRANSPORTE

AÑO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 423,000.00
1	\$ 84,600.00	\$ 84,600.00	\$ 338,400.00
2	\$ 84,600.00	\$ 169,200.00	\$ 253,800.00
3	\$ 84,600.00	\$ 253,800.00	\$ 169,200.00
4	\$ 84,600.00	\$ 338,400.00	\$ 84,600.00
5	\$ 84,600.00	\$ 423,000.00	\$ -

CUADRO DE DEPRECIACION DE MOBILIARIO Y EQUIPO
--

AÑO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 110,550.00
1	\$ 11,055.00	\$ 11,055.00	\$ 99,495.00
2	\$ 11,055.00	\$ 22,110.00	\$ 88,440.00
3	\$ 11,055.00	\$ 33,165.00	\$ 77,385.00
4	\$ 11,055.00	\$ 44,220.00	\$ 66,330.00
5	\$ 11,055.00	\$ 55,275.00	\$ 55,275.00
6	\$ 11,055.00	\$ 66,330.00	\$ 44,220.00
7	\$ 11,055.00	\$ 77,385.00	\$ 33,165.00
8	\$ 11,055.00	\$ 88,440.00	\$ 22,110.00
9	\$ 11,055.00	\$ 99,495.00	\$ 11,055.00
10	\$ 11,055.00	\$ 110,550.00	\$ -

CUADRO DE DEPRECIACION DE EDIFICIOS

AÑO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 500,000.00
1	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 475,000.00
2	\$ 25,000.00	\$ 50,000.00	\$ 450,000.00
3	\$ 25,000.00	\$ 75,000.00	\$ 425,000.00
4	\$ 25,000.00	\$ 100,000.00	\$ 400,000.00
5	\$ 25,000.00	\$ 125,000.00	\$ 375,000.00
6	\$ 25,000.00	\$ 150,000.00	\$ 350,000.00
7	\$ 25,000.00	\$ 175,000.00	\$ 325,000.00
8	\$ 25,000.00	\$ 200,000.00	\$ 300,000.00
9	\$ 25,000.00	\$ 225,000.00	\$ 275,000.00
10	\$ 25,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00
11	\$ 25,000.00	\$ 275,000.00	\$ 225,000.00
12	\$ 25,000.00	\$ 300,000.00	\$ 200,000.00
13	\$ 25,000.00	\$ 325,000.00	\$ 175,000.00
14	\$ 25,000.00	\$ 350,000.00	\$ 150,000.00
15	\$ 25,000.00	\$ 375,000.00	\$ 125,000.00
16	\$ 25,000.00	\$ 400,000.00	\$ 100,000.00
17	\$ 25,000.00	\$ 425,000.00	\$ 75,000.00
18	\$ 25,000.00	\$ 450,000.00	\$ 50,000.00
19	\$ 25,000.00	\$ 475,000.00	\$ 25,000.00
20	\$ 25,000.00	\$ 500,000.00	\$ -

4.5.7. Cuadro de Costos y Gastos Totales

CUADRO DE COSTOS Y GASTOS TOTALES				
CONCEPTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL AÑO 1	TOTAL MENSUAL	TOTAL AÑO 2
<u>VARIABLES</u>				
MATERIA PRIMA	\$ 342,172.50	\$ 4,106,070.00	\$ 376,680.00	\$ 4,520,160.00
SUBTOTAL	\$ 342,172.50	\$ 4,106,070.00	\$ 376,680.00	\$ 4,520,160.00
<u>FIJOS</u>				
<u>GASTOS DE ADMINISTRACION</u>				
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 92,000.00	\$ 1,104,000.00	\$ 92,000.00	\$ 1,104,000.00
PAPELERIA	\$ 5,552.00	\$ 66,624.00	\$ 5,552.00	\$ 66,624.00
TELEFONO	\$ 4,800.00	\$ 57,600.00	\$ 4,800.00	\$ 57,600.00
ENERGIA ELECTRICA	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00
DEP. DE MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 2,512.00	\$ 30,144.00	\$ 2,512.00	\$ 30,144.00
DEP. DE MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 921.25	\$ 11,055.00	\$ 921.25	\$ 11,055.00
DEP. DE EQUIPO DE COMPUTO	\$ 2,101.69	\$ 25,220.33	\$ 2,101.69	\$ 25,220.33
DEP. DE EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 7,050.00	\$ 84,600.00	\$ 7,050.00	\$ 84,600.00
DEP. DE EDIFICIOS	\$ 2,083.33	\$ 25,000.00	\$ 2,083.33	\$ 25,000.00
I.S.R.		\$ 233,928.33		\$ 309,202.83
P.T.U.		\$ 66,836.67		\$ 88,343.67
SUBTOTAL		\$ 1,765,008.33		\$ 1,861,789.83
TOTAL	\$	5,871,078.33	\$	6,381,949.83

4.5.8 Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS		
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2
INGRESOS	\$6,238,680.00	\$6,867,840.00
COSTO DE VENTAS	\$4,106,070.00	\$4,520,160.00
UTILIDAD BRUTA	\$2,132,610.00	\$2,347,680.00
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$1,464,243.33	\$1,464,243.33
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 668,366.67	\$ 83,436.67
ISR	\$ 233,928.33	\$ 309,202.83
PTU	\$ 66,836.67	\$ 88,343.67
UTILIDAD NETA	\$ 367,601.67	\$ 485,890.17

4.5.9 Flujo de Efectivo

PRESUPUESTO FLUJO DE EFECTIVO

AÑO 1		AÑO 2	
FLUJOS DE ENTRADA		FLUJOS DE ENTRADA	
CONCEPTO	TOTAL	CONCEPTO	TOTAL
Bultos 25 Kgs.		Bultos 25 Kgs.	
INGRESOS	\$ 4,051,320.00	INGRESOS	\$ 4,457,040.00
Bultos 50 Kgs.		Bultos 50 Kgs.	
INGRESOS	\$ 2,187,360.00	INGRESOS	\$ 2,410,800.00
INGRESOS TOTALES	\$ 6,238,680.00	INGRESOS TOTALES	\$ 6,867,840.00
\$ 6,238,680.00		\$ 6,867,840.00	

FLUJOS DE SALIDA		FLUJOS DE SALIDA	
CONCEPTO	TOTAL	CONCEPTO	TOTAL
MATERIA PRIMA	\$ 4,106,070.00	MATERIA PRIMA	\$ 4,520,160.00
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 1,104,000.00	SUELDOS Y SALARIOS	\$ 1,104,000.00
PAPELERIA	\$ 66,624.00	PAPELERIA	\$ 66,624.00
TELEFONO	\$ 57,600.00	TELEFONO	\$ 57,600.00
ENERGÍA ELECTRICA	\$ 60,000.00	ENERGÍA ELECTRICA	\$ 60,000.00
PTU	\$ 66,836.67	PTU	\$ 88,343.67
IMPUESTOS	\$ 233,928.33	IMPUESTOS	\$ 309,202.83
FLUJO DE SALIDA	\$ 5,695,059.00	FLUJO DE SALIDA	\$ 6,205,930.50
\$ 5,695,059.00		\$ 6,205,930.50	

PRESUPUESTO DE EFECTIVO TOTAL		PRESUPUESTO DE EFECTIVO TOTAL	
CONCEPTO	Cantidad	CONCEPTO	Cantidad
FLUJO DE ENTRADA	\$ 6,238,680.00	FLUJO DE ENTRADA	\$ 6,867,840.00
- FLUJO DE SALIDA	\$ 5,695,059.00	- FLUJO DE SALIDA	\$ 6,205,930.50
= FLUJO NETO	\$ 543,621.00	= FLUJO NETO	\$ 661,909.50
+ SALDO INICIAL	\$ 449,707.00	+ SALDO INICIAL	\$ 993,328.00
= SALDO ACUMULADO	\$ 993,328.00	= SALDO ACUMULADO	\$ 1,655,237.50
+ PRÉST/PAGOS		+ PRÉST/PAGOS	
- SALDO AC/PRES		- SALDO AC/PRES	
= SALDO FINAL	\$ 993,328.00	= SALDO FINAL	\$ 1,655,237.50

4.5.10 Balance General

<u>Concepto</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>
<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>		
CAJA Y BANCOS	\$ 993,328.00	\$ 1,655,237.50
<u>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</u>	<u>\$ 993,328.00</u>	<u>\$ 1,655,237.50</u>
<u>ACTIVO FIJO</u>		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 301,440.00	\$ 301,440.00
DEP. ACUM. DE MAQ. Y EQUIPO	\$ 30,144.00	\$ 60,288.00
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 110,550.00	\$ 110,550.00
DEP. ACUM. DE MOB. Y EQUIPO	\$ 11,055.00	\$ 22,110.00
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 75,661.00	\$ 75,661.00
DEP. ACUM. DE EQ. DE COMPUTO	\$ 25,220.33	\$ 50,440.67
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 423,000.00	\$ 423,000.00
DEP. ACUM. DE EQ. DE TRANSPORTE	\$ 84,600.00	\$ 169,200.00
EDIFICIOS	\$ 500,000.00	\$ 500,000.00
DEP. ACUM. DE EQ. DE EDIFICIOS	\$ 25,000.00	\$ 50,000.00
TERRENOS	\$ 210,000.00	\$ 210,000.00
<u>TOTAL ACTIVO FIJO</u>	<u>\$ 1,444,631.67</u>	<u>\$ 1,268,612.33</u>
<u>ACTIVO DIFERIDO</u>		
CONSTITUCION DE FIGURA JURIDICA	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00
CONTRATO DE ARRENDAMIENTO	\$ 500.00	\$ 500.00
INSTALACIONES ELECTRICAS	\$ 900.00	\$ 900.00
<u>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</u>	<u>\$ 9,400.00</u>	<u>\$ 9,400.00</u>
<u>TOTAL DE ACTIVO</u>	<u>\$ 2,447,359.67</u>	<u>\$ 2,933,249.83</u>
<u>PASIVO MEDIANO PLAZO</u>		
CREDITO BANCARIO	\$ -	\$ -
<u>TOTAL DE PASIVO</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ -</u>
<u>CAPITAL CONTABLE</u>		
CAPITAL SOCIAL	\$ 2,079,758.00	\$ 2,079,758.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 367,601.67	\$ 485,890.17
UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES		\$ 367,601.67
<u>TOTAL DE CAPITAL CONTABLE</u>	<u>\$ 2,447,359.67</u>	<u>\$ 2,933,249.83</u>
TOTAL PASIVO + CAPITAL CONTABLE	<u>\$ 2,447,359.67</u>	<u>\$ 2,933,249.83</u>

4.5.11 Punto de Equilibrio

Costos fijos:	\$1,765,008.00
Precio Unit Venta:	\$19.60
Costos variables:	\$12.90
P.E.:	263,434.03
Utilidades:	0



KGS	Ventas	Costos de Venta	Utilidades
40000	\$784,000	\$2,281,008	-\$1,497,008
80000	\$1,568,000	\$2,797,008	-\$1,229,008
120000	\$2,352,000	\$3,313,008	-\$961,008
160000	\$3,136,000	\$3,829,008	-\$693,008
200000	\$3,920,000	\$4,345,008	-\$425,008
240000	\$4,704,000	\$4,861,008	-\$157,008
280000	\$5,488,000	\$5,377,008	\$110,992
320000	\$6,272,000	\$5,893,008	\$378,992
360000	\$7,056,000	\$6,409,008	\$646,992
400000	\$7,840,000	\$6,925,008	\$914,992
440000	\$8,624,000	\$7,441,008	\$1,182,992
480000	\$9,408,000	\$7,957,008	\$1,450,992
520000	\$10,192,000	\$8,473,008	\$1,718,992
560000	\$10,976,000	\$8,989,008	\$1,986,992



Fuente: Calculo realizado en www.exceltotal.com/punto-de-equilibrio-en-excel

Como se observa existe viabilidad financiero en el plan de negocios que se presenta por lo que se recomienda poder iniciar las actividades de la empresa Abonos´CoAngel, toda vez que la factibilidad se presenta tanto en el aspecto de mercado, aspecto técnico y del organizacional.

CONCLUSION

Como conclusión, se puede afirmar que el plan de negocios fue la herramienta que permitió al investigador conocer a fondo el potencial de la idea inicial, desarrollándola desde cero, para verla convertirse en un proyecto posible y de grandes dimensiones.

Cabe mencionar que, a pesar de que a lo largo de esta investigación, se mostró paso a paso y de manera secuencial el proceso de realización del plan de negocios, en la práctica, cada una de las partes que lo componen están interrelacionadas, por lo que, difícilmente se podría realizar de manera secuencial, pues, en el caso particular, se saltó de una sección a otra durante el transcurso de la investigación. Si se descuidara un solo paso dentro del plan de negocios, los resultados podrían variar y perder su veracidad, o bien, dificulta la estructuración del documento. A través de la realización del plan de negocios para la creación de la empresa Abonos´CoAngel, se observó la importancia de cada uno de los elementos que lo componen.

El plan de negocios requirió total atención en cada uno de sus pasos, y fue menester conocer a detalle lo que se deseaba obtener, además de apertura por parte del investigador ante las posibilidades de descubrir alternativas o agregados para la idea original.

Durante la realización del presente plan de negocios, fue posible desarrollar la idea de manera que se logró concretar el porqué de la misma, conocer los alcances de una empresa de este giro, además del segmento que podría alcanzar. Parte clave de esta investigación fue el plan de mercadotecnia, donde se identificaron, a través de encuestas, las bases para determinar la demanda potencial, el gasto promedio, entre otros puntos importantes, del mismo modo, el plan de producción, permitió conocer la capacidad instalada y los requerimientos generales para el primer año de actividades. Con ello, fue posible presupuestar los estados financieros, de manera sólida.

Otros datos importantes para el área financiera fueron obtenidos en base al plan organizacional, además de establecer el número de personas que colaborarían en la empresa, y el costo del proyecto en cuanto a permisos y licencias.

Una vez realizados los estados financieros y los indicadores, se obtuvieron resultados favorables, contando con una utilidad neta, a finales del primer año de actividades, superior a la inversión inicial, e indicadores positivos, por lo que se llegó a la deducción de que el proyecto es viable. Tomando como fehacientes los supuestos de esta investigación, se concluye finalmente que Abonos´CoAngel será una empresa rentable.

REFERENCIAS

- 3.0, L. C. (19 de mayo de 2014). *Wikipedia. La enciclopedia Libre*. Obtenido de Wikipedia. La enciclopedia Libre: <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>
- Alcaraz, R. (2012). *El Emprendedor de exito*. Mexico: Mac graw hill.
- Azabach, R. D. (s.f.). *El Rincon del Vago*. Obtenido de El Rincon del Vago: <http://html.rincondelvago.com/clasificacion-de-empresas.html>
- Barreto, B. M., Gómez Cabrera, K., & Zarate, R. (2012). *La empresa y su clasificación*. Obtenido de Monografias: <http://www.monografias.com/trabajos94/gran-empresa/gran-empresa.shtml#clasifica>
- Basave, J., & Hernández, M. (2011). Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 498.
- Camara de Diputados. (03 de 06 de 2009). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado el 14 de julio de 2014, de http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009
- Chiavenato, I. (2011). *Teoría General de la administración*. Brasil: Mc Graw Hill.
- Comision de las Comunidades Europeas. (6 de Agosto de 2008). *Diario Oficial de la Union Europea*. Recuperado el 14 de julio de 2014, de <http://www.ader.es/fileadmin/redactores/AYUDAS/LexUriServ.pdf>
- Comisión Europea. (2006). *La nueva Definición de PYME*. Union Europea: Comision europea.
- Definiciones de*. (2008). Obtenido de Definiciones de: <http://definicion.de/empresa/>
- Definiciones.de*. (2008). Obtenido de Definiciones.de: <http://definicion.de/empresa/>
- DEMAC. (2011). *Desarrollo de emprendedores*. Mexico: McGraw Hill.
- DENUE. (2013). <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/denue/presentacion.aspx>. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/denue/presentacion.aspx>
- economiaes.com. (s.f.). *economiaes.com*. Obtenido de [economiaes.com](http://economiaes.com/empresas/estructura.html): <http://economiaes.com/empresas/estructura.html>

- Economic Forum, W. (s.f.). <http://www.weforum.org/>.
- Enciso, A. G. (2014). Empresa y humanismo. *Empresa y humanismo*, 1.
- Espinoza, B. d. (s.f.). <http://www.monografias.com>. Obtenido de <http://www.monografias.com>:
<http://www.monografias.com/trabajos75/concepto-estructura-empresa/concepto-estructura-empresa2.shtml>
- Federación, D. O. (12 de 2011). [sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx). Obtenido de [Sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx):
http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/f74e29b1-4965-4454-b31a-9575a302e5dd/ley_general_soc_mercantiles.htm
- Frontaura, P. I. (2013). *El sistema empresa*. Santiago, Chile: MANEPA.
- Garcia, M., Münch, Galindo , L., & Garcia Martinez, J. (s.f.). *Fundamentos de Administracion*. Mexico: Trillas.
- Harold Koontz, H. W. (2013). *Elementos de la Administración*. México: McGraw Hill.
- Harvard Business Publishing. (2007). *Crear un Plan de Negocios*. Estados Unidos: Harvard Business Press.
- Hernández, M. A. (23 de julio de 2001). *contabilidadentidadeconomica*. Obtenido de [contabilidadentidadeconomica](http://contabilidadentidadeconomica.blogspot.mx/):
<http://contabilidadentidadeconomica.blogspot.mx/>
- <http://www.weforum.org/>. (s.f.).
- Jones, G. R. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw Hill.
- Leiva Bonilla, J. C. (2007). *Los emprendedores y la creación de empresas*. Costa Rica: Editorial Tecnologica de costa rica.
- lucy.ten.8m.com. (s.f.). lucy.ten.8m.com. Obtenido de lucy.ten.8m.com:
<http://lucy.ten.8m.com/tema03.htm>
- Munch Galindo, L., & Garcia Martinez , J. (2009). *Fundamentos de Admnistración*. México: Trillas.
- Münch, G. L. (2010). *Administración*. Mexico: Prentice Hall.
- Münch, L. (2010). *ADMINISTRACIÓN, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Education.

- Pérez Paredes, A., & Torralba Flores, A. (2011). *El Plan de Negocios como herramienta para la toma de decicisiones en la apertura de una empresa*. Mexico: BUAP.
- Rivera Rodriguez, H. A. (2012). *Perdurabilidad empresarial*.
- Robbins, S. P. (2010). *Administración*. Mexico : Prentice Hall.
- Rodarte, M. (2001). *Las Empresas Pequeñas y Medianas Frente al Mercado. Ejecutivos de Finanzas*.
- Rodriguez Valencia, J. (2009). *Administracion de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: CENGAGE Learning.
- Rodríguez, S. H. (2011). *Introducción a la Administración*. México D.F.: McGraw Hill.
- Rodríguez, S. H. (2011). *Introducción a la administración*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL.
- Rueda Peiro, I. (1997). *Las Empresas Integradoras en México*. DF México: Siglo Veintiuno Editores.
- Salinas, C. M. (2012). *História económica en México*. Mexico: Fondo de cultura económica.
- Sánchez, J. M. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: McGraw Hill.
- sitiocontable.blogspot.mx. (12 de 2012). *sitiocontable.blogspot.mx*. Obtenido de sitiocontable.blogspot.mx: [http://sitiocontable.blogspot.mx/2011/06/tipos-de-entidades-economicas.html]
- Stoner, J. A. (2010). *Administracion* . Mexico: Prentice Hall.
- Valdivia, I. G. (2009). *Proceso administrativo*. Mexico: Limusa.
- Valencia, J. R. (2010). *Administracion de Pequeñas y Medianas Empresas*. DF México: CENGAGE Learning.