



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

*SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO*

“FACTIBILIDAD PARA DISTRIBUCIÓN HORIZONTAL AL
DETALLE, DE PRODUCTOS CONFITEROS Y BEBIDAS, EN
LA CUIDAD DE PUEBLA ”

DIRECTOR:

Dr. Axel Rodríguez Batres

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA:

Lic. Alejandro Salazar Roco

Puebla, Pue. Junio 2015



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

***SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE
POSGRADO***

**“FACTIBILIDAD PARA DISTRIBUCIÓN HORIZONTAL AL
DETALLE, DE PRODUCTOS CONFITEROS Y BEBIDAS, EN
LA CIUDAD DE PUEBLA ”**

DIRECTOR:

Dr. Axel Rodríguez Batres

TESIS

Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA:

Lic. Alejandro Salazar Roco

Puebla, Pue. Junio 2015



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Director de la Tesis** denominada: **"FACTIBILIDAD PARA DISTRIBUCIÓN HORIZONTAL AL DETALLE, DE PRODUCTOS CONFITEROS Y BEBIDAS, EN LA CIUDAD DE PUEBLA"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ALEJANDRO SALAZAR ROCCO

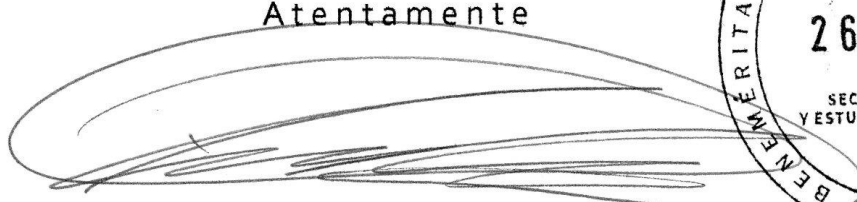
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 10 de junio de 2015

Atentamente



Dr. Axel Rodríguez Batres



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora de la Tesis** denominada: **"FACTIBILIDAD PARA DISTRIBUCIÓN HORIZONTAL AL DETALLE, DE PRODUCTOS CONFITEROS Y BEBIDAS, EN LA CIUDAD DE PUEBLA"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ALEJANDRO SALAZAR ROCCO

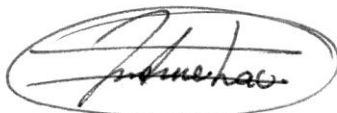
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 10 de junio de 2015

Atentamente



M.A. Johana Lau Salgado



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: **"FACTIBILIDAD PARA DISTRIBUCIÓN HORIZONTAL AL DETALLE, DE PRODUCTOS CONFITEROS Y BEBIDAS, EN LA CIUDAD DE PUEBLA"**, elaborada por el alumno de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ALEJANDRO SALAZAR ROCCO

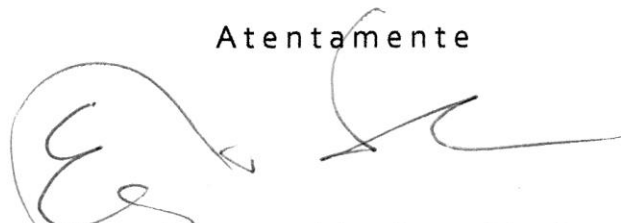
Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 10 de junio de 2015

Atentamente



Dr. Edgar Mauricio Flores Sánchez





BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/056/15
Asunto: Digitalización de Tesis

C. ALEJANDRO SALAZAR ROCCO

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“FACTIBILIDAD PARA DISTRIBUCIÓN HORIZONTAL AL DETALLE, DE PRODUCTOS CONFITEROS Y BEBIDAS, EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE

“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”

H. Puebla de Z., 23 de junio de 2015

M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDON
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado



AGRADECIMIENTOS

A mi esposa por estar en todo momento conmigo y apoyarme para lograr a cumplir con este emprendimiento.

A mi madre por guiarme, gracias a ella soy una mejor persona y he podido salir adelante en los retos de mi vida.

A mi familia, por ser un gran apoyo y roca en donde puedo sostenerme en los momentos difíciles, en especial a mi hermano y sobrina.

A mis amigos Fidel y Miguel con quien compartí todo el trabajo y estudios de esta Maestría y con quienes he construido una gran amistad.

Al Dr. Axel Rodríguez Batres por su orientación, experiencia y paciencia, a la M.A. Johana Lau Salgado y M.I.A. Edgar Mauricio Flores Sánchez por sus enseñanzas. A la Mtra. Guillermina del Perpetuo Socorro Ruíz Rendón por su empuje y paciencia.

RESUMEN EJECUTIVO	i
I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	ii
II. JUSTIFICACIÓN	iii
III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	iv
IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	vi
V. HIPÓTESIS	vi
VI. DISEÑO METODOLÓGICO	vi
VII. ALCANCES Y LIMITACIONES.....	viii
CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Análisis de los recursos	2
1.3 Cálculo de Costo de oportunidad:	3
1.4 Identificación de necesidades	6
1.5 Definición del objetivo general del proyecto:	7
1.6 Planteamiento del problema	8
1.7 Análisis de alternativas de solución:	8
1.8 Planeación de la empresa:.....	12
CAPÍTULO 2.- ESTUDIO DE TÉCNICO DE PRODUCCIÓN	15
2.1 Descripción del producto.....	15
2.2 Descripción del proceso	19
2.3 Identificación de maquinaria y equipo	20
2.4 Presupuesto de maquinaria y equipo	22
2.5 Depreciación de maquinaria y equipo	22
2.6 Valor de Salvamento.....	23

2.7 Descripción de Instalaciones.....	24
2.8 Organigrama.....	26
2.9 Presupuesto de personal	40
2.10 Análisis de localización del proyecto	40
2.11 Capacidad de producción	42
2.12 Presupuesto de costo de ventas	46
 CAPÍTULO 3.- ESTUDIO DE MERCADO	 47
3.1 Situación actual de la industria o sector	47
3.2 Segmentación del mercado y definición del mercado meta.....	50
3.3 Análisis de la demanda	52
3.4 Análisis de la oferta.....	56
3.5 Análisis de precios	57
3.6 Comercialización y canales de distribución:	60
3. 7 Estrategias de promoción y publicidad	60
3.8 Presupuesto de ventas	61
 CAPÍTULO 4.- ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	 62
4.1 Presupuesto de Inversión Inicial	62
4.2 Presupuesto de operación	63
4.3 Tabla de amortización.....	67
4.4 Estado de resultados Pro-Forma y Flujos Netos de Efectivo.....	67
4.5 Punto de equilibrio	68
4.6 Cálculo e interpretación de indicadores financieros	70
4.7 Análisis de Sensibilidad	72
 CONCLUSIONES	 74

RECOMENDACIONES	76
REFERENCIAS	77
BIBLIOGRAFÍA	77
DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	79
ANEXOS.....	83

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis a presentar sobre Factibilidad para distribución horizontal al detalle, de productos confiteros y bebidas, en la ciudad de Puebla, se procederá a desarrollar de acuerdo a la determinación de las necesidades a cubrir, conociendo el entorno sobre el que dicho proyecto se presenta. Presentaremos un estudio técnico de producción donde se determinara las características del producto, el proceso para definir proveedores, el personal requerido, la maquinaria necesaria a fin de determinar nuestra capacidad de producción y nuestro costo unitario de producción de nuestros productos, así también se desarrollara un estudio de mercado que permitirá conocer al mercado al cual queremos ofrecer nuestros servicios, conocer la competencia, determinar nuestra demanda y oferta, determinar nuestro precio de venta, los canales más convenientes de comercialización y determinar el presupuesto de ventas y por último se realizara un estudio económico financiero que incluirá un presupuesto de operación, determinar nuestra inversión inicial, elaborar un estado de resultados pro-forma y flujos de efectivo que servirá de base para determinar los principales indicadores financieros.

Muchas empresas fracasan debido a que no se realiza un análisis correcto del proyecto que tienen pensado, y más aún empresas que ya han crecido a través de los años, posicionándose en el mercado, al no tener en cuenta la rentabilidad de una empresa o el valor actual neto, después de pasar algunos años se dan cuenta de que no se tomaron en cuenta todo lo anteriormente mencionado.

I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La evaluación de proyectos de inversión es un proceso muy completo en el cual, se estudiara la factibilidad de un proyecto, desde el punto de vista económico y financiero, al igual se analizaran la capacidad de las alternativas técnicamente útiles.

El objetivo principal de la evaluación del proyecto de inversión es determinar objetivamente la rentabilidad del mismo.

Desde hace muchos años los fabricantes han buscado comercializar sus productos a través de los negocios de otras personas, buscando con esto aprovechar los clientes que estos tienen, ahorrar gastos de operación, aprovechar el conocimiento del mercado y del cliente que otros negocios tienen, ahorrar gastos de venta, entre otros beneficios.

En México los fabricantes generalmente ofrecen sus productos a grandes mayoristas o a cadenas de supermercados para llevar sus productos al consumidor final, lo que suscita la necesidad de que el consumidor o cliente deba ir al punto de venta. Los distribuidores detallistas llevan algunos de los productos que el cliente necesita hasta su negocio, con lo cual este no debe descuidar su punto de venta por realizar algunas compras.

El agente de distribución detallista puede aprovechar la influencia que ha ganado sobre el cliente, en el uso de espacios estratégicos de los negocios del cliente minorista.

De esta necesidad insatisfecha de abastecimiento frecuente se genera la pregunta:

¿Cómo satisfacer la necesidad de abastecer a clientes detallistas de productos no básicos, comestibles, pero con alta rotación y alto margen de ganancia, planeando una operación para dar servicio de distribución que

genere alta expectativa y preferencia en los clientes en un horizonte de 5 años, con 7 rutas y un capital inicial de \$1000, 000, buscando obtener una TREMA del 20%?

El riesgo inminente que se corre en una inversión, se podría contrarrestar con un estudio previo de dicha inversión, ya que en esta se determinara la factibilidad del proyecto y se podrán estimar ganancias o pérdidas, en base a todo el estudio de mercado. Lo que más se espera es que nuestra inversión sea redituable y genere utilidades, por lo tanto se remarca que para toda inversión se necesita una base que lo respalde como proyecto viable para su funcionamiento y el logro de sus objetivos.

Se desarrolla un plan de negocios en el cual se estudia su viabilidad analizando los factores económicos que nos llevaran a determinar la factibilidad del proyecto.

Está claro que existen algunas inversiones que no siempre generan los rendimientos esperados por los inversionistas, quienes siempre esperan ganar más dinero y obtener mayores beneficios, y que si éstos no se logran, podría considerarse como pérdida o fracaso. De ahí que toda inversión inteligente va a requerir de una base que la justifique: dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado y evaluado que muestre el panorama futuro que se está planeando.

II. JUSTIFICACIÓN

La presente Tesis pretende aplicar los conceptos y conocimientos sobre la formulación y evaluación de proyectos financieros adquiridos en la maestría en administración de la Facultad de Contaduría de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y se encuentra dentro de las línea de investigación denominada Planeación Estratégica Organizacional.

La evaluación del proyecto de factibilidad para distribución horizontal al detalle, de productos confiteros y bebidas, en la ciudad de Puebla pretende ser

una guía metodológica para que cualquier persona o empresa que pretenda instalar una nueva unidad productiva.

Esta tesis plantea la visión necesaria para lograr la elaboración de un nuevo o producto en el mercado.

Por medio de esta evaluación se obtendrá un balance de las ventajas y desventajas de asignar al proyecto de factibilidad para distribución horizontal al detalle, de productos confiteros y bebidas, en la ciudad de Puebla, los recursos necesarios para su realización.

Cuando se analizan las condiciones para una adecuada presentación de los proyectos conviene tener muy clara la noción de cuáles son las relaciones reales del proyecto con el desarrollo, dentro o fuera de un contexto de planificación o de programación de las inversiones. Estas relaciones se establecen debidamente a través de los resultados del proyecto. Para el adecuado establecimiento de estas relaciones, se requiere de la evaluación económica.

La justificación de este proyecto se basa en la utilidad que tiene la evaluación de proyectos, al analizar las acciones propuestas en el proyecto, a la luz de un conjunto de criterios. Este análisis estará dirigido a verificar la viabilidad de estas acciones y comparar los resultados del proyecto, subproductos y sus efectos, con los recursos necesarios para alcanzarlos.

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a. Objetivo General

- Determinar la factibilidad, técnica, de mercado, económica y financiera de la factibilidad para distribución horizontal al detalle, de productos confiteros y bebidas, en la ciudad de Puebla.

- Establecer una empresa enfocada en el canal detallista, distribuyendo productos comestibles abarroteros no básicos y dulceros, aprovechando el alto consumo de los productos que ofrecerá la empresa, buscando obtener una TREMA del 20% anual, en un horizonte de evaluación de 5 años, a partir de la inversión inicial.

b. Objetivos Específicos

- Identificar cuantificar y valorar los recursos necesarios de la factibilidad para distribución horizontal al detalle, de productos confiteros y bebidas, en la ciudad de Puebla.
- Cuantificar la demanda potencial del proyecto de factibilidad para distribución horizontal al detalle, de productos confiteros y bebidas, en la ciudad de Puebla.
- Calcular el precio al cual el promotor del proyecto estaría dispuesto a vender el producto y los consumidores a adquirirlo, buscando el equilibrio entre la oferta y demanda.
- Identificar a los posibles competidores del proyecto de factibilidad para distribución horizontal al detalle, de productos confiteros y bebidas, en la ciudad de Puebla y establecer las estrategias basadas en publicidad y precio para la introducción en el mercado.
- Verificar la posibilidad técnica de factibilidad para distribución horizontal al detalle, de productos confiteros y bebidas, en la ciudad de Puebla.
- Analizar y determinar el tamaño, localización, los equipos, las instalaciones y la organización óptima requerida para la distribución horizontal al detalle, de productos confiteros y bebidas, en la ciudad de Puebla.

- Identificar el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto para distribución horizontal al detalle, de productos confiteros y bebidas, en la ciudad de Puebla.
- Calcular el valor presente neto, la tasa interna de retorno, el periodo de recuperación de la inversión y demás indicadores financieros a fin de determinar la factibilidad financiera de llevar a cabo la inversión.

IV. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Es viable desde el punto de vista técnico, de mercado y económico el proyecto de inversión de una empresa para la distribución horizontal al detalle, de productos confiteros y bebidas, en la ciudad de Puebla?

V. HIPÓTESIS

La instalación de una empresa para distribución horizontal al detalle, de productos confiteros y bebidas, en la ciudad de Puebla, es técnica, comercial y financieramente viable.

VI. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente proyecto de tesis se basa en la metodología del Dr. Axel Rodríguez Batres para la identificación, cuantificación y valoración de costos y beneficios asociados a la formulación y evaluación de un proyectos de inversión, la cual tiene como finalidad el mejoramiento de la calidad de los proyectos y el uso eficiente de los recursos disponibles en la sociedad para la generación de nuevas empresas. La metodología constituye un instrumento técnico que facilita la tarea de análisis de alternativas de inversión y toma de decisiones. No obstante, la naturaleza y magnitud, así como la confiabilidad y profundidad de las variables que se analizan en el presente proyecto, son producto del autor del presente protocolo.

El diseño metodológico se resume en cinco capítulos, en donde el desarrollo de cada uno de ellos determina la viabilidad, factibilidad y utilidad de los bienes y servicios que se pretenden ofertar a la sociedad con la puesta en marcha del proyecto.

El primer capítulo comprende los estudios básicos que permiten definir el problema o necesidad a solucionar, analizar los recursos, escoger alternativas de solución, escoger la alternativa, así como definir los objetivos del proyecto.

El segundo capítulo desarrollo el estudio técnico el cual comprende la identificación de los medios de producción, así como la organización de la actividad productiva. En un enfoque sistémico, este estudio coadyuva a la definición de la función productiva y los requerimientos de materia prima e insumos para el desarrollo de los bienes y servicios.

El tercer capítulo, estudio de mercado, tiene como finalidad ratificar el número de individuos, empresas u organizaciones que, dadas ciertas condiciones, presentan una demanda que justifica la puesta en marcha del proyecto; así como sus especificaciones, oferta, canales de distribución y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar.

En el estudio económico y financiero desarrollado en el cuarto capítulo, se definirá la viabilidad o no del mismo. Este estudio microeconómico toma en cuenta los efectos directos en los costos, gastos y beneficios identificados, cuantificados y valorados durante el estudio técnico y de mercado, dichos costos y beneficios serán sometidos a distintos indicadores financieros, como son el valor presente neto, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación de la inversión entre otros, a fin de emitir una opinión técnica sobre la conveniencia de ejecutar el proyecto.

Por último en el capítulo seis se emiten las conclusiones y recomendaciones finales del proyecto, que integran y sintetizan los resultados obtenidos en cada uno de los capítulos anteriores, con el fin de emitir la

recomendación final en base a una viabilidad técnica, de mercado y financiera del proyecto propuesto.

VII. ALCANCES Y LIMITACIONES

La formulación de Proyectos de Inversión, constituye un objeto de estudio bastante amplio y sumamente complejo, que demanda la participación de diversos especialistas, es decir, requiere de un enfoque multivariado e interdisciplinario.

Dentro de este proceso de formulación se debe considerar en primer lugar las etapas que conforman un proyecto de inversión, ya que estas constituyen un orden cronológico de desarrollo del proyecto en las cuales se avanza sobre la formulación, ejecución y evaluación del mismo. Y en segundo lugar, los documentos proyectados que brindarán la información primaria básica que se necesita para que el proyecto pueda ser evaluado, proveniente de la estimación de los principales estados financieros.

Según la Guía Metodológica General para la Preparación y Evaluación de Proyectos del Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES, “un proyecto de inversión es una propuesta de acción que implica utilización de un conjunto determinado de recursos para el logro de unos resultados esperados”.

El Manual titulado “Los proyectos, la racionalización de inversiones y el control de gestión” define como inversión, el bienestar que la sociedad posterga a cambio de la expectativa de obtener más adelante un nivel de bienestar superior, convirtiendo en inversión el valor retirado del consumo”.

Teniendo en cuenta estos conceptos, se puede definir un Proyecto de Inversión, como la propuesta por el aporte de capital para la producción de un bien o la prestación de un servicio, mediante la cual un sujeto decide vincular recursos financieros líquidos a cambio de la expectativa de obtener unos

beneficios, también líquidos, a lo largo de un plazo de tiempo que se denomina vida útil.

De esta forma un proyecto surge de la identificación de unas necesidades. consta de un conjunto de antecedentes técnicos, legales, económicos (incluyendo mercado) y financieros que permiten juzgar cualitativa y cuantitativamente las ventajas y desventajas de asignar recursos a esa iniciativa. Su bondad depende, por tanto, de su eficiencia y efectividad en la satisfacción de estas necesidades, teniendo en cuenta el contexto social, económico, cultural y político.

En este proceso de la toma de la decisión de inversión intervienen tres niveles de análisis. Son estos: el mercado, el sistema financiero y la evaluación de inversiones. El primero de estos niveles, el mercado, explica los beneficios de la empresa, su crecimiento, en función de su posición en el mercado, posición esta que no depende sólo de hechos financieros, sino también de su desarrollo tecnológico, de la capacidad y experiencia de su equipo de dirección, de la calidad y aceptación de sus productos o servicios por los consumidores, de sus servicios de posventa, entre otros.

Los proyectos nacen, se evalúan y eventualmente se realizan en la medida que respondan a una necesidad humana. Así, el proyecto se puede entender como el elemento básico de la implementación de políticas de desarrollo. Y forma parte de programas o planes más amplios, contribuyendo a un objetivo global de desarrollo. Es una forma de lograr los propósitos y objetivos generales.

La presente investigación está basada en un estudio a nivel de factibilidad, formulado con amplitud, claridad, y precisión suficiente para que los promotores tomen decisiones racionales respecto a dicho proyecto, en cuanto la información que da origen al proyecto se basa en estudios especializados para cada aspecto, y en abundante información secundaria y primaria que hacen que la factibilidad del proyecto sea cuantificable con un alto grado de certeza.

CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

La empresa desea iniciar operaciones en el año 2014, respondiendo a la búsqueda personal de independencia económica.

El proyecto elegido es montar una distribuidora horizontal, elección hecha por las ventajas que este tipo de distribución implica, como pagos de contado, márgenes de utilidad de los productos. La distribución horizontal está totalmente enfocada al detalle.

Según (García, 2010) se entiende como distribución horizontal o detallista a "la empresa comercial o persona en régimen de autónomo que vende productos al consumidor final. Son el último eslabón del canal de distribución, el que está en contacto con el mercado. También son conocidos como "retailers" o tiendas al menudeo; pueden ser independientes o estar asociadas con centros comerciales, galerías de alimentación, tiendas de conveniencia, mercados, etc.

Actualmente dos socios se interesan en el giro de la empresa debido a la experiencia que han adquirido de su trabajo y al observar que se puede mejorar la operación y el servicio que tienen los distribuidores de la zona, de la distribución a los clientes detallistas.

El sistema horizontal está compuesto por las tiendas de venta ubicadas en una ciudad, lo que supone un elevado de número de clientes a atender, con volúmenes de venta con un ticket de compra promedio bajo, mayor frecuencia de visita y mayor informalidad en la relación comercial.

La idea inicial es distribuir productos comestibles que no sean de uso básico, sino que sean productos de impulso, con alta rotación y que generen un alto grado de utilidad, para la empresa y para el cliente.

Es bien sabido que los distribuidores tienen condiciones comerciales con los cuales los fabricantes apoyan a sus gastos operativos.

Otra área de oportunidad es brindar un servicio de visita regular y constante para tener un canal bien surtido de los productos que la empresa decida comercializar.

1.2 Análisis de los recursos

(Ibethe, 2009) define los bienes tangibles e intangibles de la siguiente manera:

1.2.1 Bienes tangibles

Son todos aquellos bienes físicamente apreciables, es decir, que se pueden tocar y ocupan un espacio. Por tanto, la inversión en bienes tangibles es aquella que consiste en comprar bienes físicos, como sellos, obras de arte, árboles, libros, documentos, metales preciosos, joyas, etc., con el fin de mantenerlos esperando que incrementen su precio (revalorización), para venderlos con posterioridad y obtener beneficios.

1.2.2 Bienes intangibles

Son aquellos bienes que no poseen materialidad, por ejemplo una determinada marca comercial, pero sí aportan valor a la empresa y suponen un valor añadido a la misma.

Recursos tangibles:

Aportación inicial por parte de los socios de \$1,000,000 de pesos.

Recursos intangibles:

Conocimiento de la operación de venta al detalle, con una experiencia de 7 años. conocimiento del mercado dulcero, abarrotero en el cual se enfocará el negocio, experiencia de 5 años, experiencia en manejo de fuerza de ventas de 7 años, información: históricos de ventas de clientes de uno de los socios, así como costos, descuentos comerciales, proveedores, targets de precios, conocimiento del mercado y de los clientes.

1.3 Cálculo de Costo de oportunidad:

Baca Urbina enfatiza en el hecho de que para que el dinero conserve su poder adquisitivo por lo menos hay que asegurar una tasa equivalente a la inflación anualizada.

Generalmente cuando se plantea un proyecto internacional se toma como tasa libre de riesgo, los Bonos del Tesoro de los Estados Unidos de América por ser los que menos riesgo presentan. Al 5 de octubre de 2013 es del 15.7% anual a 30 días.

Es importante tener presente el valor del dinero en el tiempo por lo que es importante saber que, los flujos de cada periodo no pueden compararse de igual manera debido a que se encuentran en diferentes momentos del tiempo, lo cual hace que el costo de oportunidad sea diferente para cada periodo. Además, la inflación hace que un monto de hoy no tenga el mismo poder adquisitivo que uno del pasado o del futuro. (Jairo Dario, y otros, 2011)

Cuando se corre el riesgo al invertir en cualquier proyecto, el mantener el poder adquisitivo no es suficiente, siempre se busca optimizar el valor del dinero sobre la inflación.

Cuando se evalúa un proyecto en un horizonte de tiempo de más o menos 5 años, la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptable, que desde ahora

llamaremos TREMA calculada debe ser válida no solo en el momento de la evaluación, sino durante todos los 5 años o periodo de evaluación del proyecto.

Según Baca Urbina la TREMA es la tasa de referencia base de comparación y de cálculo en las evaluaciones económicas que se hagan, de tal forma, que si no se obtiene cuando menos esa tasa de rendimiento, se rechazara la inversión.

El índice inflacionario para calcular la TREMA debe ser el promedio del índice inflacionario pronosticado para el periodo de tiempo en que se ha decidido evaluar el proyecto. Los pronósticos deben ser de varias fuentes nacionales o extranjeras.

$$TREMA = i + f + if^1$$

Tabla 1. Cálculo de la TREMA

La TREMA es la tasa que representa una medida de rentabilidad, la mínima que se le exigirá al proyecto.

Se determinó una tasa mínima de riesgo para este proyecto de inversión de 18.6%, que será la base para que el proyecto de inversión deba redituar una tasa de rendimiento mayor a la antes señalada.

A 5 años		
Costo de Oportunidad:	7.5%	Valmex
Tasa libre de riesgo:	2.6%	BG10 años
Spread del país:	6%	
Rendimiento Promedio de la industria:	13.7%	
Premio al Riesgo:	7.2%	
Tasa (i):	14.7%	
Inflación:	3.5%	BANXICO
TREMA:	18.6%	

Podemos observar que según Valmex (Anexo 1, Costo de oportunidad BMERLPGB Bancomer y Valmex Casa de Bolsa Valores Mexicanos) tenemos un costo de oportunidad del 7.5%, si invirtiéramos en Tesobonos de E.U. tendríamos una tasa sin riesgo del 2.6% (Anexo 2), el Spread de México es de 6.0%, con un rendimiento promedio de la industria según Standard & Poor's 500 de 13.7% (Anexo 3) y la tasa de inflación según el banco de México para el mes de Agosto de 2013 es del 3.5% (Anexo 4).

Se definen los siguientes conceptos:

Tasa libre de riesgo: Es la rentabilidad que se obtendría de una inversión segura. Normalmente se considera inversión segura la adquisición de letras, bonos, obligaciones o pagarés emitidos por el tesoro del país en el que se está realizando la inversión. Los activos financieros por excelencia que son libres de riesgo son los Tesobonos: Bonos de la Tesorería de la Federación, Títulos de crédito negociables denominados en moneda extranjera y pagaderos en moneda nacional, a la orden del Banco de México y a cargo del Gobierno Federal a un plazo de 10 años., en especial los de Estados Unidos. (Leibowitz, 2010)

Spread: Principalmente se emplea en inglés referido al diferencial de interés de los Cetes, es decir, el porcentaje que se añade al tipo de interés interbancario en los préstamos con divisas y en su acepción en el mercado de opciones, referido a aquellas estrategias en la utilización de opciones consistentes en ocupar dos o más posiciones comprando y vendiendo opciones del mismo tipo con diferentes precios de ejercicio (diferencial vertical) o con distintas fechas de vencimiento (diferencial horizontal)". Diferencial entre oferta y demanda de la cotización de un valor. También diferencial entre tipos de interés con diferente nivel de riesgo crediticio. (Cáceres, 2007).

Tasa de inflación: "Periodo de tiempo en donde los precios incrementan sus precios siendo estos de productos de consumo o del bienes" (Juárez, 2008).

1.4 Identificación de necesidades

Se define la necesidad como la "diferencia o discrepancia entre el estado real y el deseado" (Fisher, Espejo, 2009)

1.4.1 Del promotor:

1. **Lograr una ganancia mayor a la TREMA a favor de los socios:** lograr un rendimiento superior al que tendrían los dueños si hubieran invertido su capital en Tesobonos, o en algún otro activo financiero o institución financiera.
2. **Búsqueda de sentido de contribución:** brindar empleos y mejorar calidad de vida, de las personas que brinden sus servicios y si es posible ayudar a personas con escasos recursos.
3. **Libertad financiera:** búsqueda de ingresos a partir de una empresa propia para no depender de una entidad económica de la cual es necesaria para satisfacer mis necesidades materiales y de esparcimiento.
4. **Mejorar calidad de vida:** generar ganancias económicas para poder acceder a mayores condiciones de salud, calidad en educación, actividades de esparcimiento y culturales, tanto personales como familiares.
5. **Superación y desarrollo personal:** tomar el reto personal de emprender un negocio, el cual dependerá en gran medida de capacidades y habilidades personales y profesionales.

1.4.2 Del entorno:

1. **Suministro constante:** los clientes necesitan ser abastecidos por el distribuidor de manera frecuente, periódica y con todo el portafolio ofrecido por este, con el fin de evitar faltantes.
2. **Suministro de productos rentables:** es objetivo de esta empresa ofrecer productos que generen una ganancia mínima del 20%.
3. **Suministro de productos con alta rotación:** ofrecer productos que justifiquen lugares estratégicos en el punto de venta y tengan una rotación de inventario con un promedio de 2 semanas.
4. **Precios competitivos:** ofrecer precios competitivos vs. el canal mayorista, competidores del mismo canal de distribución o el canal de tiendas de clubes.

1.5 Definición del objetivo general del proyecto:

(Peters, 2006) define objetivo como: “Elemento programático que identifica la finalidad hacia la cual deben dirigirse los recursos y esfuerzos para dar cumplimiento a la misión, tratándose de una organización, o a los propósitos institucionales, si se trata de las categorías programáticas.”

Objetivo general:

Establecer una empresa enfocada en el canal detallista, distribuyendo productos comestibles abarroteros no básicos y dulceros, aprovechando el alto consumo de los productos que ofrecerá la empresa, buscando obtener una TREMA del 25% anual, en un horizonte de evaluación de 5 años, a partir de la inversión inicial.

1.6 Planteamiento del problema

Desde hace muchos años los fabricantes han buscado comercializar sus productos a través de los negocios de otras personas, buscando con esto aprovechar los clientes que estos tienen, ahorrar gastos de operación, aprovechar el conocimiento del mercado del cliente, ahorrar gastos de venta, entre otros beneficios.

En México los fabricantes generalmente ofrecen sus productos a grandes mayoristas o a cadenas de supermercados para llevar sus productos al consumidor final, lo que suscita la necesidad de que el consumidor o cliente deba ir al punto de venta. Los distribuidores detallistas llevan algunos de los productos que el cliente necesita hasta su negocio, con lo cual este no debe descuidar su punto de venta por realizar algunas compras.

El agente de distribución detallista puede aprovechar la influencia que ha ganado sobre el cliente, en el uso de espacios estratégicos de los negocios del cliente minorista.

De esta necesidad insatisfecha de abastecimiento frecuente se genera la pregunta:

¿Cómo satisfacer la necesidad de abastecer a clientes detallistas de productos no básicos, comestibles, pero con alta rotación y alto margen de ganancia, planeando una operación para dar servicio de distribución que genere alta expectativa y preferencia en los clientes en un horizonte de 5 años, con 7 rutas y un capital inicial de \$1000, 000, buscando obtener una TREMA del 25%?

1.7 Análisis de alternativas de solución:

De acuerdo a este análisis una alternativa para poder tener un servicio en la distribución horizontal es buscar la venta a bordo, es decir se prescindiría de la

preventa, buscando entregar el producto en el momento mismo de la venta. Este tipo de venta tiene como ventaja que la compra se efectúa en el mismo momento y se evita el regresar a entregar la mercancía al día siguiente y es más fácil que un cliente compre con la mercancía disponible en ese momento, pero se ha prescindido de este modelo por el alto índice de robos de mercancía, secuestros o robos de vehículos, y para acelerar el tiempo de venta, es decir el vendedor se enfoca a vender optimizando el tiempo de venta y al otro día el chofer solo se dedica a entregar mercancía.

1.7.1 Selección de alternativa:

Análisis cuantitativo y análisis cualitativo (FODA, por alternativa), Análisis por puntos ponderados.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo.

Es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se este estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Luego de haber realizado el primer análisis FODA, se aconseja realizar sucesivos análisis de forma periódica teniendo como referencia el primero, con el propósito de conocer si estamos cumpliendo con los objetivos planteados en nuestra formulación estratégica. Esto es aconsejable dado que las condiciones externas e internas son dinámicas y algunos factores cambian con el paso del tiempo, mientras que otros sufren modificaciones mínimas.

La frecuencia de estos análisis de actualización dependerá del tipo de objeto de estudio del cual se trate y en que contexto lo estamos analizando.

En términos del proceso de Marketing en particular, y de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permite pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir en el mercado.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que el objeto estudiado será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas.

Ese constituye el primer paso esencial para realizar un correcto análisis FODA. Cumplido el mismo, el siguiente consiste en determinar las estrategias a seguir.

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar que elementos corresponden a cada una.

A su vez, en cada punto del tiempo en que se realice dicho análisis, resultaría aconsejable no sólo construir la matriz FODA correspondiente al presente, sino también proyectar distintos escenarios de futuro con sus consiguientes matrices FODA y plantear estrategias alternativas.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener ingerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos. (Rodrigo Escudero)

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación mostramos lo detectado a partir de este modelo.

Fortalezas

- Conocimiento del mercado
- Portafolio adecuado para el canal adecuado
- Posibilidades de acceder a créditos
- Procesos técnicos y administrativos de calidad
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

Debilidades

- Poca experiencia en la operación de venta al detalle.
- Dependencia de los proveedores para financiamiento en la compra y condiciones comerciales.
- Salarios promedio

Oportunidades

- Mercado mal atendido
- Necesidad del producto
- Necesidad de los proveedores para la comercialización al detalle

Amenazas

- Competencia muy agresiva

- Aumento de precio de insumos
- Segmento del mercado contraído
- Competencia consolidada en el mercado

Se debe tener mucho enfoque en el tipo de servicio, frecuencia de visitas y el enfoque en los productos ofertados para tomarlos como plataforma competitiva, ser muy cauteloso con los proveedores para manejar las cuentas correctamente y no caer en desabastos, saber utilizar los créditos de manera favorable y que apalanquen la operación sin que los almacenes consuman los días de crédito, así como buscar lealtad de los clientes dando un seguimiento en las postventa (manejo de devoluciones y seguimiento en los desplazamientos) para tener cautivo un mercado amenazado por la apertura de tiendas con modelos de negocio de conveniencia.

1.8 Planeación de la empresa:

De este análisis se parte para crear la empresa en el año 2014, considerando que son dos socios los cuales buscan crear una sociedad con fines de lucro, la sociedad, se constituirán mediante una razón social o denominación, en donde la participación de los socios se limita al monto de su aportación representada mediante partes sociales o de interés y nunca mediante acciones, formando una Sociedad de Responsabilidad limitada. El marco legal de la S. de R. L. son los artículos 58 al 86 de la Ley General de Sociedades Mercantiles (Anexo 5 LGSM. Capítulo IV. De la sociedad de responsabilidad limitada)

La S. de R.L. constituye un tipo social que sin alejarse plenamente de los esquemas propios de las sociedades de personas; como es el conocimiento personal de los socios, un número máximo autorizado de ellos (50 actualmente), cierta limitación para transferir a terceros la participación social, instituyendo en tal supuesto el derecho del tanto, entre otras, contiene por otro lado, aspectos que la acercan a las sociedades capitalistas, en donde se destaca la limitación de la responsabilidad de los socios a la simple aportación, por las obligaciones sociales. El capital social será el que establezca el contrato

social y éste se dividirá en partes sociales que podrán ser de valor y categoría desiguales, pero que en todo caso serán un múltiplo de un peso, según el art.62 LGSM.

El capital se aportará de la siguiente manera: socio principal 65%, segundo socio 35%, dividiendo las ganancias de acuerdo al porcentaje de aportación y dividiendo el valor de la empresa a través de obligaciones sociales siendo igual el valor en porcentaje que en las aportaciones mencionadas.

El objeto de la sociedad será: Distribución al detalle de productos abarroteros y confitería. La duración de la empresa es indefinida. El representante legal será el socio mayoritario.

MISIÓN

Se define como una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance el alcance de las operaciones de una empresa en términos y mercado. Responde a la pregunta básica que enfrenta todos los estrategas, “¿Cuál es nuestro negocio?” una declaración de misión describe los valores y prioridades de una organización. (Fred, 2013).

La misión de la empresa es comercializar productos y servicios a través de modelos de negocio innovadores, para la satisfacción de nuestros colaboradores, clientes y proveedores.

VISIÓN

La declaración de la visión, debe responder a la pregunta “¿En que nos queremos convertir?”. Se considera que formular una declaración de misión es el primer paso en la planeación estratégica, y precede a la declaración de misión. Muchas declaraciones de la visión constan de una sola frase. (Fred, 2013).

La visión de la empresa es ser una compañía modelo de comercialización, fundamentada en una cultura de calidad, buscando la satisfacción de nuestros clientes.

OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayuda en la evolución, crea sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros. Estos pueden ser a largo plazo (mayor a un año) o a corto plazo (menor a un año). (Fred, 2013).

En base a lo anteriormente citado se determina los objetivos a mediano y largo plazo:

Objetivos a mediano plazo:

- Ser la empresa de distribución al detalle no. 1 en la ciudad de Puebla en un horizonte de 5 años, logrando estos objetivos a través de la efectividad en ventas, buscando incremento de ventas por ticket promedio de 15% por año y calidad en nuestros servicios.
- Ser el mejor socio comercial de los fabricantes a partir del cubrimiento de objetivos de distribución pactados con ellos.
- Incrementar el no. de rutas: de 7 a 15 en un plazo de 3 años

Objetivos a largo plazo:

- Incrementar el no. de rutas de 7 a 35 en un plazo de 7 años.
- Expandir operaciones en ciudades como Morelos, Veracruz y Oaxaca. Morelos a partir del tercer año, Veracruz a partir del quinto año y Veracruz a partir del séptimo año.

CAPÍTULO 2.- ESTUDIO DE TÉCNICO DE PRODUCCIÓN

2.1 Descripción del producto

Distribución enfocada al detalle (changarro, misceláneas, recauderías, tiendas de conveniencia, hoteles, cooperativas de escuelas), ofreciendo productos no básicos de abarrotes, como, bebidas en polvo, leches de sabor, chocolate en polvo, café en sobres, y productos de confitería.

Se entiende por distribución como todas aquellas decisiones y actividades que desarrolla necesariamente una empresa para lograr la transferencia de los productos que elabora desde su lugar de origen hasta su lugar de uso definitivo, no siendo significativo el número de intermediarios que intervengan. (Fuente, 2007)

Servicio basado en la preventa, donde el cliente será visitado un día a la semana y este podrá solicitar el producto necesario, siendo obligación del preventista revisar los inventarios del cliente para tener inventarios sanos y solicitar faltantes o la mercancía requerida al almacenista, quien se encargará de surtir estos pedidos y entregarlos al chofer-vendedor, quien entregará los pedidos consolidados de las 7 rutas, en un máximo de 24 horas a partir de la toma del pedido.

Los productos que se distribuirán responden a las siguientes industrias:

Bebidas en polvo:

Información de la agencia investigadora de mercados Nielsen reveló que el consumo de bebidas no carbonatadas en México va en aumento. Entre los meses de diciembre de 2012 y enero de 2013, con comparación con el mismo periodo del año previo, el consumo de té se incrementó 60%, las bebidas energéticas crecieron 30%, las bebidas en polvo 40%, los néctares

11%, las naranjadas 25%; mientras que el consumo de bebidas refrescantes creció 12%.

Se trata de una tendencia mundial; los consumidores de bebidas asumieron cambios culturales para cuidarse más, tanto por razones estéticas como de salud, por lo que el consumo de refrescos comenzó a estabilizarse, disminuir su ritmo de crecimiento y otras bebidas experimentaron un cambio explosivo.

Confitería:

Según la CIAJ (Cámara de la Industria Alimenticia de Jalisco) el consumo per cápita de dulces en México es de 4.5 kilogramos. En 2011, el consumo total de la industria confitera sumó 315,350 toneladas, de las cuales, 148,800 correspondió a dulces; 97,000, a chocolates y 69,550, a chicles.

Hoy día las cifras de consumidores ha aumentado un 10% en dulces, 7% en chocolates, 10% en chicles y el consumo de botanas que en 2009 estaba debajo de los dulces, se ha incrementado en un 15%.

Pero el nicho principal de la confitería se encuentra entre los menores de 20 años, que representan el 52% de la población mexicana. De este grupo, el 60% son niños, razón por la cual, entre el 80% y el 90% del mercado de las golosinas está orientado hacia el consumidor infantil, lo que ha ocasionado que el fabricante de confitería, galletas, chocolates y botanas, se esté preocupando por añadir a sus elaboraciones vitaminas y minerales.

También paulatinamente esta industria ha venido ganando espacios entre personas mayores de 25 años con productos especiales como pastillas refrescantes para el aliento, gomas de mascar sin azúcar y productos dietéticos, el sector ha crecido en forma impresionante innovando productos con nuevos sabores, combinaciones y texturas.

La confitería en México es una de las industrias de mayor demanda en el mundo, debido a sus particulares sabores y elaboración, por lo que sus productos están cruzando fronteras. Según datos de Euromonitor, el 32% del consumo de productos de confitería en México, son producto importado.

Los productos de confitería a base de chocolate y de azúcar, son dos subsectores que se han beneficiado en los últimos años de la introducción de productos de valor añadido, y han aumentado las ventas de este tipo de producto. (Morillón, 2009)

Tabla 2. Catálogo de productos

Bebidas en polvo: 18 Productos

Producto	Presentación	Sabores	Productos por familia	Imagen	Proveedor
Tang	Display 10 Sobres 35 gr	Uva, naranja, jamaica, tamarindo, mango	5		KRAFT
Nescafé	Display 10 Sobres 35 gr	Clásico	1		NESTLÉ
Nescafé	Display 10 Sobres, 15 mg	Clásico	1		NESTLÉ
Nescafé	Display 9 Sobres, 35 mg	Mokaccino, Capuccino, Vainilla	3		NESTLÉ
Nestea	Display 10 Sobres, 2 Lt.	Durazno, Limón	2		NESTLÉ
Nestea	Display 12 Sobres, 1.5 Lt.	Durazno, Limón	2		NESTLÉ
Choco milk	Display 10 Sobres, 50 gr.	Chocolate, Fresa	2		MEAD JHONSON
Hershey's bebida	Display 12 Tetra Pack, 236 ml.	Chocolate, Fresa	2		HERSHEY'S

Confitería (Goma de mascar, Spicy, Chocolate): 52 Productos

Producto	Presentación	Sabores	Productos por familia	Image n	Proveedor
Muecas	Display 10 pzas., 25 gr.	Chamoy, Cereza, Mango, Sandía, Pepino, Tamarindo	6		MARS
Panzón	Display 10 pzas., 40 gr.	Sandía	1		MARS
Bomvaso	Display 10 pzas., 30 g.	Chamoy	1		MARS
Gusano	Display 10 pzas., 36 gr.	Tamarindo, Mango	2		MARS
Lucas Dj	Display 9 pzas., 30 gr	Chamoy	1		MARS
Skw Salsaguethi	Display 12 pzas., 24 gr	Sandía	1		MARS
Skw Clásicos	Display 12 pzas., 19.5 gr	Mango, Chamoy	2		MARS
Skw Pocket	Display 22 pzas., 10 gr	Sandía, Tamarindo	2		MARS
Skw Rellenos	Display 12 pzas., 26 gr	Piña Tamarindo, Sandía	2		MARS
Pelón Pelo Rico	Display 12 pzas., 35 gr	Tamarindo, Fresa, Mango, Chamoy	4		HERSHEY'S
Mini Pelón Pelo Rico	Bolsa 18 pzas., 15 gr.	Tamarindo, Fresa, Mango, Chamoy	4		HERSHEY'S
Pelón Peloneta	Bolsa 18 pzas., 23 gr.,	Tamarindo-Mango Chamoy-Sandía	2		HERSHEY'S
Pelón Pelonazo	Display 4 pzas., 100 gr.	Tamarindo	1		HERSHEY'S
Orbit 4 pastillas	Display 40 pzas., 5.6 gr.	Menta, Polar Mint, Fresa	3		MARS
Skittles	Display 10 pzas., 24 gr.	Original, Moras	2		MARS
Snickers	Vitrolero 52 pzas., 9 gr.	Cajeta, cacahuete	2		MARS
Snickers	Pack 6 pzas., 52.7 gr	Cajeta, cacahuete	2		MARS
Milky Way	Vitrolero 52 pzas., 9 gr.	Cajeta, cacahuete	2		MARS
Milky Way	Pack 6 pzas., 52.3 gr	Cajeta, cacahuete	2		MARS
M&M	Vitrolero 52 pzas., 4.5 gr.	Avellanas, Cacahuete, Nuez, Confitado, Relleno	5		MARS
M&M	Vitrolero 52 pzas., 47.9 gr.	Avellanas, Cacahuete, Nuez, Confitado, Relleno	5		MARS

2.2 Descripción del proceso

Un proceso es un conjunto de actividades cuyo producto crea un valor intrínseco para el usuario o cliente, definición donde la idea de la generación de valor aparece como dominante (Velásco, 2010)

El proceso es el conjunto de fenómenos que le ocurren a la materia prima hasta configurar un producto acabado. Por tanto el proceso está diseñado para realizar un producto o servicio global único, cuenta con un cliente externo o interno a la organización que es quien recepciona el producto o servicio dentro o fuera de la empresa. Por tanto los procesos constan de Insumos o Inputs, o sea de medios y recursos, y de Outputs, resultados realizados según los estándares de calidad previstos para el proceso, junto a un sistema de control que evalúa el funcionamiento del proceso y el grado de satisfacción del cliente (Cámara, 2011)

- **Control de inventarios:** el comprador junto con el almacenista revisarán los inventarios, analizando la rotación de los productos, buscando que estos no sean mayores a las necesidades de un mes y optimizar los gastos en este rubro.
- **Compra de productos:** el comprador debe de estar en un constante análisis de la rentabilidad de los productos, rotación en el mercado, control de precios y condiciones comerciales del proveedor, para hacer las compras más convenientes a la empresa.
- **Recepción de productos:** el almacenista deberá revisar que los pedidos se entreguen en el tiempo estipulado, también que los pedidos estén completos y consolidar el pedido en recepción con los inventarios.
- **Almacenamiento:** el almacenista deberá colocar el pedido de acuerdo a las caducidades, las más cercanas a caducar tendrán prioridad en el orden de entrega al cliente.

- **Visita de mercado:** el preventista visitará a un promedio de 60 clientes diarios, ofrecerá los productos que se tienen en portafolio si es que es la primera venta al cliente.

Si es la segunda venta al cliente, el preventista al llegar al punto de venta, iniciará con la revisión de inventario, donde analizará el desplazamiento del producto de acuerdo a la última visita, realizará un sugerido junto con el cliente y se procederá a levantar el pedido.

- **Comunicación / Recepción de pedido:** cada preventista comunicará sus pedidos al almacenista.
- **Elaboración de ruta de entrega:** el almacenista elaborará las rutas de entrega, buscando optimizar las distancias y ahorrar los costos de entrega.

Figura 1. Proceso de operaciones



2.3 Identificación de maquinaria y equipo

Para poder ofrecer el servicio que los clientes necesitan y desean, se deben llevar a cabo todos los pasos de la operación mencionados

anteriormente, por lo que identificaremos las actividades, equipo necesario y los costos de estos.

Se define el concepto de Propiedades, planta y equipo por las NIF C-6 los define de la siguiente manera: Son activos tangibles (bienes físicos) que: 1) posee una entidad (sobre los cuales ya tiene los riesgos y beneficios) para su uso en producción o suministro de bienes y servicios, para arrendarlos a terceros o para propósitos administrativos, sin un propósito inmediato de venderlos; 2) se espera usar generalmente durante más de una año o de un ciclo normal de operaciones; 3) su costo se recuperara precisamente a través de la obtención de beneficios manufacturados u obtenidos, o de los servicios prestados, y 4) salvo algunas excepciones, están sujetas a una depreciación. (Romero, 2012).

Tabla 3. Necesidades de maquinaria y equipo.

Actividad	Descripción Actividad	Equipo necesario
1	Control de inventarios	Computadora
2	Compra de productos	Computadora
3	Recepción de productos	Escáner
4	Almacenamiento	NA
5	Visita de mercado	Automóvil / Casco
6	Comunicación / Recepción de pedido	Celular/Computadora/Multifuncional
7	Elaboración de ruta de entrega	Computadora

Tabla 4. Características de maquinaria y equipo.

Maquinaria y equipo de oficina	Celular	Computadoras	Escáner	Multifuncional
				
Proveedor	Telcel	BicConsulting	BicConsulting	BicConsulting
Garantía	1 año	1 año	1 año	1 año
Dimensiones	10cm x 1cm	40cm x 3cm	15cm x 20 cm	40cm x 30cm
Recurso Humano	7	3	1	3
Cantidad	7	7	1	1
Costo instalación	NA	NA	NA	NA
Costo de Flete	NA	NA	NA	NA
Mantenimiento anual	NA	\$ 500	\$ 100	\$ 250
Existencia Refacciones	SI	SI	SI	SI

Tabla 5. Características de maquinaria y equipo.

Maquinaria y equipo de oficina	Moto	Cascos	Automóvil	Software ventas y distribución
				
Proveedor	Honda	Distribuidora de Accesorios	Agencia Angelopolis	Sales Up
Garantía	1 año	6 meses	2 años	Indefinido
Dimensiones	2m x .50m	30cm x 20cm	2m x 4m	50 Gb
Recurso Humano	7	7	1	3
Cantidad	7	7	1	
Costo instalación	NA	NA	NA	NA
Costo de Flete	NA	NA	NA	N/A
Mantenimiento anual	\$ 1,000	NA	\$ 2,500	\$ 150
Existencia Refacciones	SI	NA	SI	NA

2.4 Presupuesto de maquinaria y equipo

Es necesario calcular el gasto que tendremos en las herramientas para poder operar la empresa y administrarla, por lo cual procederemos a hacer un presupuesto de nuestros costos en este rubro.

Tabla 6. Presupuesto de equipo de operación y administración.

Concepto	Unidad	Cantidad	P.U.	Importe
Celular	Pza.	7	\$ 950	\$ 6,650
Computadora	Pza.	7	\$ 4,350	\$ 30,450
Escáner	Pza.	1	\$ 250	\$ 250
Multifuncional	Pza.	1	\$ 2,850	\$ 2,850
Moto	Pza.	7	\$ 22,000	\$ 154,000
Cascos	Pza.	7	\$ 850	\$ 5,950
Automóvil	Pza.	1	\$ 150,000	\$ 150,000
Software ventas y distribución	Paquete	3	\$ 4,000	\$ 12,000
TOTAL				\$ 362,150

En base al presupuesto se determinó un importe de \$362,150.00 pesos. De maquinaria y equipo. (Anexo 6. Presupuesto de equipo)

2.5 Depreciación de maquinaria y equipo

Como todo activo fijo de la empresa en su mayoría sufre un deterioro a lo que se le conoce como depreciación que es: es el reconocimiento de valores

grandes de depreciación en los primeros años de uso del activo y valores reducidos en sus últimos años. (Romero, 2012)

La tasa de depreciación que se utilizara será conforme la Ley del Impuesto sobre la Renta en su artículo 40.

Según el artículo 40 del ISR las tasas de depreciación de activos tangibles son los siguientes:

- 25% para automóviles, autobuses, camiones de carga, tractocamiones, montacargas y remolques.
- 30% para computadoras personales de escritorio y portátiles; servidores; impresoras, lectores ópticos, graficadores, lectores de código de barras, digitalizadores, unidades de almacenamiento externo y concentradores de redes de cómputo.

El importe de la depreciación acumulada en un horizonte de cinco años, arroja los siguientes porcentajes:

Tabla 7. Depreciación acumulada de equipo de operación y administración.

Concepto	Importe	Tasa dep.	Años a dep.	Dep. Año 1	Dep. Año 2	Dep. Año 3	Dep. Año 4	Dep. Año 5	Valor rescate según libros después de 5 años
Celular	\$ 6,650	30%	3.3	\$ 1,995	\$ 1,995	\$ 1,995	\$ 665	\$ -	\$ -
Computadora	\$ 30,450	30%	3.3	\$ 9,135	\$ 9,135	\$ 9,135	\$ 3,045	\$ -	\$ -
Escáner	\$ 250	30%	3.3	\$ 75	\$ 75	\$ 75	\$ 25	\$ -	\$ -
Multifuncional	\$ 2,850	30%	3.3	\$ 855	\$ 855	\$ 855	\$ 285	\$ -	\$ -
Moto	\$ 154,000	25%	4.0	\$ 38,500	\$ 38,500	\$ 38,500	\$ 38,500	\$ -	\$ -
Cascos	\$ 5,950	25%	4.0	\$ 1,488	\$ 1,488	\$ 1,488	\$ 1,488	\$ -	\$ -
Automóvil	\$ 150,000	25%	4.0	\$ 37,500	\$ 37,500	\$ 37,500	\$ 37,500	\$ -	\$ -
Software ventas y distribución	\$ 12,000	15%	6.7	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 1,800	\$ 9,000
	\$ 362,150			\$ 91,348	\$ 91,348	\$ 91,348	\$ 83,308	\$ 1,800	\$ 9,000

2.6 Valor de Salvamento

Como nuestro estudio se realizara en un horizonte de 5 años será necesario calcular el valor de salvamento o de rescate que se determina como

sigue: se calcula restando al valor de adquisición de la depreciación acumulada hasta ese periodo. (Baca Urbina, 2013).

Así como también se puede determinar en base a buscar el modelo en un horizonte de 5 años históricos anteriores al presente año y determinado su valor actual. Siendo así como se calculo el presente valor de salvamento.

El importe del valor de salvamento en un horizonte de cinco años, arroja los siguientes porcentajes:

Tabla 10. Valor de salvamento de equipo de operación y administración.

Concepto	Importe	Depreciación acumulada a 5 años	Valor de Salvamento en Libros
Celular	\$ 6,650	\$ 6,650	\$ 6,650
Computadora	\$ 30,450	\$ 30,450	\$ 30,450
Escáner	\$ 250	\$ 250	\$ 250
Multifuncional	\$ 2,850	\$ 2,850	\$ 2,850
Moto	\$ 154,000	\$ 154,000	\$ 154,000
Cascos	\$ 5,950	\$ 5,950	\$ 5,950
Automóvil	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000
Software ventas y distribución	\$ 12,000	\$ 9,000	\$ 9,000
		\$ 359,150	\$ 359,150

2.7 Descripción de Instalaciones

Ya conociendo la maquinaria que se utilizará para la operación de la empresa se procederá a calcular el espacio físico donde se efectuaran las tareas para llevar a cabo las tareas. Tomando en cuenta que se busca la expansión de la empresa, el espacio de las instalaciones deben ser tomadas en cuenta para poder almacenar más mercancía, comprar más vehículos y contratar más personal de oficina.

Tabla 11. Descripción de la estructura

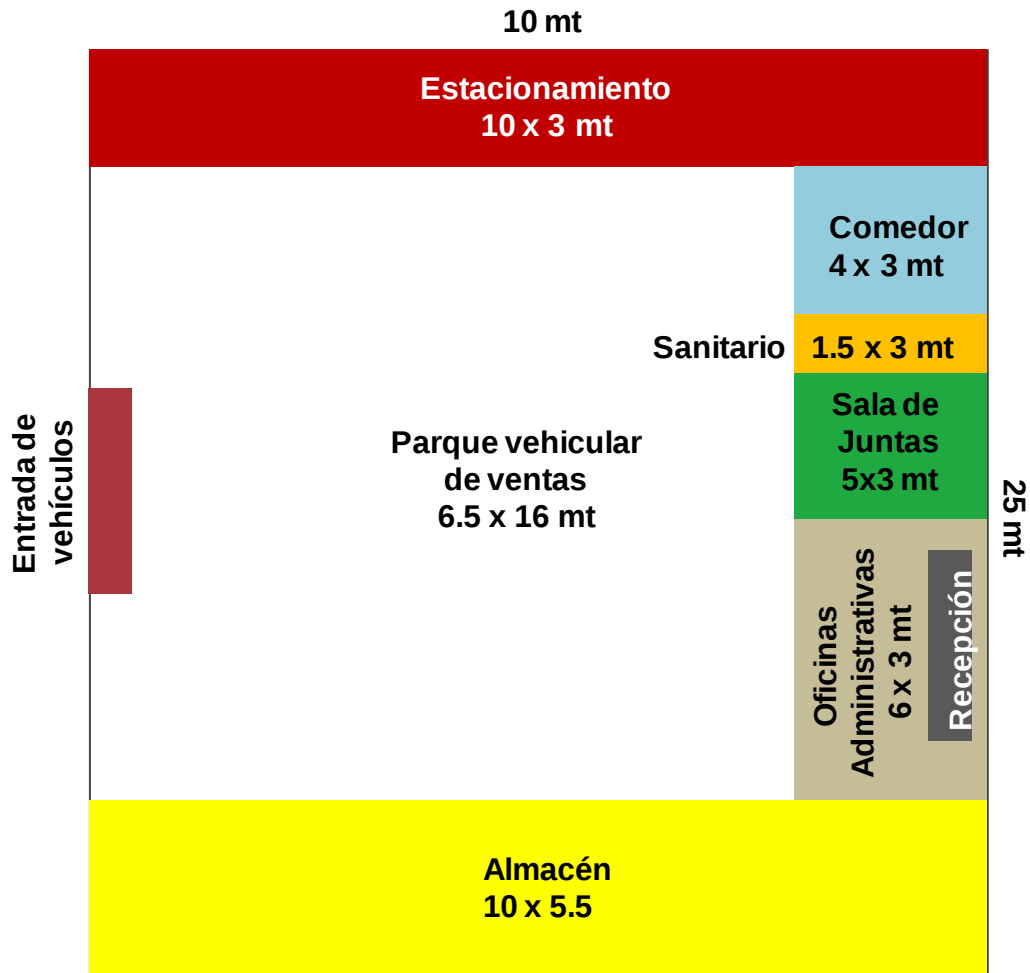
Descripción de la estructura	
Número de niveles	2
Altura del edificio	3 mt
Dimensión menor en su base	10 mt
Dimensión mayor en su base	20 mt
Forma geométrica de estructura	Rectangular

Las áreas con las que contará la empresa son las siguientes:

- Estacionamiento de personal y clientes: área suficiente para que maniobre un coche normal para un total de 5 coches con un espacio de 10 x 3 mt.
- Almacén: una superficie de 10mt x 5.5 mt, donde podremos almacenar aprox. 500 cajas de producto
- Recepción: 4 x 1 mt, donde podremos poner un escritorio para la secretaria y un recibidor.
- Sala de Juntas: 5 x 3 mt, espacio suficiente para recibir y negociar con proveedores o tener juntas con 8 personas.
- Sanitarios: 1.5 x 3 mt
- Oficinas Administrativas: se ha destinado un área de 18 mt² siendo las medidas de la superficie de 6 x 3 mt. y dónde estarán 4 personas trabajando.
- Comedor: 4 x 3mt, donde podrá comer todo el personal administrativo.
- Estacionamiento de motos y camioneta de transporte: 6.5 x 16 mt, donde se podrán estacionar los 8 vehículos.

Esta estructura es la que tomaremos de acuerdo a las necesidades y número de personal que se tiene, cuando la empresa expanda sus operaciones el tipo de personal que se contratará será exclusivamente de ventas y el espacio de parque vehicular tiene espacio para triplicar el número de unidades, pues para la parte administrativa y de almacén no se necesitaría más personal.

Figura 2. Plano de instalaciones de la empresa.



2.8 Organigrama

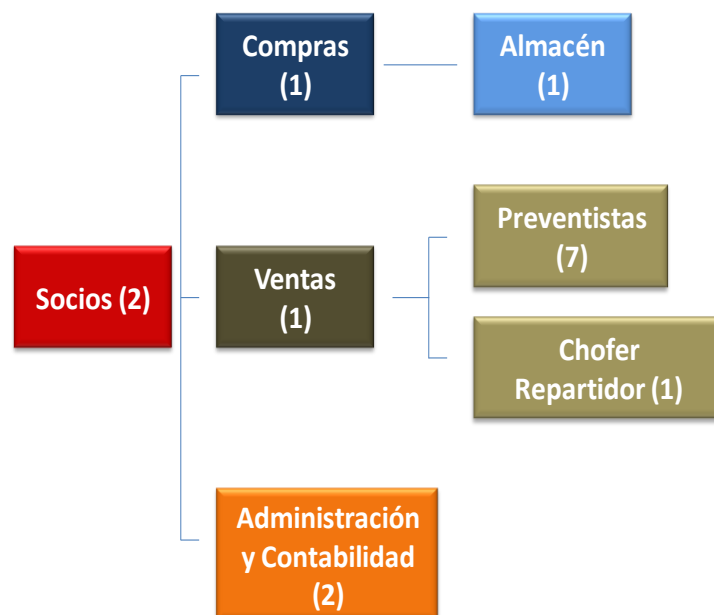
El objetivo de presentar un organigrama es observar la cantidad total de personal que trabajará para la nueva empresa, ya sean internos o como servicio externo, y esta cantidad de personal será la que se va a considerar en el análisis económico para incluirse en la nómina de pago. (Baca Urbina, Evaluacion de Proyectos, 2013).

Es necesario presentar un organigrama general de la empresa. De entre todos los tipos de organigrama que existen, como el circular, de escalera, horizontal, vertical, etc., se debe seleccionar el organigrama lineo-funcional o simplemente funcional. (Baca Urbina, Evaluacion de Proyectos, 2013).

Como instrumento de análisis: Detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones y estas se pueden observar en cualquier unidad o relación que corresponda con el tipo de actividad, función o autoridad que desempeña la unidad en sí y Detecto fallo de control de supervisión en la departamentalización. A través de análisis periódicos de los organigramas actualizados se pueden detectar cuando el espacio de control de una unidad excede a su capacidad o nivel y en cualquier de estos casos recomendar la modificación de la estructura en sentido vertical u horizontal. Relación de dependencia confusa. A veces se crean unidades sin estudiar primero su ubicación y en el momento de actualizar los organigramas se descubren dobles líneas de mando (Cerde, 2010)

Se presenta a continuación la estructura de la empresa, consta de los dos socios, más dos escalafones. Solo se constará de tres áreas, siendo las de Compras y Ventas las que tendrán personal a cargo. Compras contará con un Gerente y un Almacenista que estará a su cargo, el área de Ventas contará con un Gerente el cual tendrá siete preventistas y un chofer repartidor, en Administración y Contabilidad trabajarán con un Gerente de Contabilidad y con un Gerente Administrativo.

Figura 3. Organigrama de la empresa



Los socios han determinado las descripciones de los puestos que le reportan para poder determinar de manera clara las responsabilidades y alcances de los puestos y de cada una de las personas que tienen a su cargo.

Las funciones de cada puesto deben ser claras y específicas, buscando establecer las pautas correctas no solo para asegurar el funcionamiento de las áreas sino buscar que las personas den más de sí mismas.

Descripciones de Puesto

La descripción o manual de puestos es una herramienta de recursos humanos que consiste en una enumeración de las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos de la empresa, definiendo el objetivo que cumplen cada uno de ellos (Seideo, 2009).

A través del manual, deducimos, analizamos y desarrollamos los datos ocupacionales relativos a los cargos y sus cualidades necesarias para ocuparlo.

El hecho de incluir dentro de los puestos de trabajo objetivos es una herramienta que nos permitirá tener relación directa con la eficiencia en el ejercicio del desempeño en el puesto, con el perfil requerido y especialmente como un elemento motivador para superarnos día a día en busca de los objetivos fijados.

GERENTE DE VENTAS

Objetivo del Puesto: Ser el vinculo entre los clientes y la empresa, con el propósito de solucionar las necesidades sobre la propaganda y publicidad de las micro, pequeñas y medianas empresas principalmente, en el estado de Tlaxcala y sus alrededores.

Reporta: Socios

Personal a Cargo: Preventistas

Perfil de Puesto:

- **Escolaridad:** Lic. en Administración, Marketing.
- **Experiencia:** Experiencia en ventas comprobada de por los menos 3 años.

Conocimientos:

- En las tecnologías de información de la función de comercialización.
- Contar con bases administrativas, que le permitan realizar funciones de planeación, organización y dirección dentro del área de comercialización.
- Estudios de mercado que permitan identificar las oportunidades comerciales de la empresa, las necesidades de los consumidores.
- Apoyar y orientar a la fuerza de ventas de las organizaciones para la comercialización exitosa de servicios de propaganda y publicidad (ventas, promoción, publicidad, distribución, etc.) de cualquier institución pública o privada.

- Capacidad de utilizar los recursos técnicos a su alcance, para diseñar, desarrollar, coordinar y dirigir las diversas actividades encaminadas a la correcta comercialización de los bienes y servicios de la empresa.
- Definir e implementar técnicas de ventas, promover estrategias de negociación y participar en las actividades publicitarias y de promoción orientadas a las ventas, así como hacerse responsable de los servicios de ventas directas.
- Asesorar a las áreas de producción en la adaptación de los productos a las necesidades de los clientes.
- Incorporar el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación como herramienta necesaria para las transacciones electrónicas de bienes y servicios y para la interacción con clientes

Capacidades y Habilidades:

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Formador de Personal
- Manejo de conflictos
- Espíritu de servicio
- Actitud propositiva
- Organización
- Dirección
- Supervisión

Idiomas: Inglés Básico

Edad: 29 a 50 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

GERENTE DE CONTABILIDAD

Objetivo del Puesto: Elaborar y ejecutar de manera permanente el plan financiero estratégico de la institución mediante la implementación y supervisión del registro adecuado de las operaciones financieras y contables. Generar información de manera oportuna, confiable y veraz con sentido de transparencia que permita una adecuada y correcta toma de decisiones.

Reporta a: Socios

Personal a cargo: Ninguno

Perfil de Puesto:

- **Escolaridad:** Licenciatura en contaduría, finanzas o economía
- **Experiencia:** 4 años de experiencia demostrable en Finanzas, Fiscal.

Conocimientos:

- Administración de Recursos Humanos
- Contabilidad Financiera
- Finanzas Corporativas
- Administración de la Logística Operacional
- Informática Administrativa con Microsoft Excel
- Interpretación de estados financieros
- Elaboración de presupuestos
- Análisis de flujo de efectivo
- Diseño y seguimiento a indicadores financieros
- Entrevista de Selección de Personal.
- Administración del proceso de compras

Habilidades:

- Liderazgo
- Creativo
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Formador de Personal
- Manejo de conflictos

Idiomas: Inglés Básico

Edad: 29 a 50 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

GERENTE ADMINISTRATIVO

Objetivo del Puesto: Controlar las actividades de administración de una unidad, elaborando e interpretando las herramientas contables, tales como: registros, estados de cuenta, cuadros demostrativos, estados financieros, presupuesto y otras necesarias para garantizar la efectiva distribución y administración de los recursos materiales y financieros

Reporta a: Socios

Personal a cargo: Ninguno

Perfil de Puesto

- **Escolaridad:** Licenciatura en administración de empresas o afín
- **Experiencia:** 4 años de experiencia demostrable como administrador.

Conocimientos:

- Principios administrativos.
- Leyes, normas y reglamentos que rigen los procesos administrativos.
- Sistemas operativos.
- Procesador de palabras.
- Paquetes de gráficos.
- Hoja de cálculo.

Habilidades:

- Iniciativa
- Creatividad
- Dinamismo
- Buen gusto
- Buena organización

- Capacidad y Criterio en toma de decisiones.
- Buen manejo de sus relaciones públicas
- Habilidad numérica.
- Presentación Personal intachable
- Capacidad de trabajo bajo presión.

Idiomas: Inglés Medio

Edad: 29 a 50 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

GERENTE DE COMPRAS

Objetivo del Puesto: Responsable de la gestión de compras, negociación, comercialización y logística. Planifica, organiza y coordina las actividades relacionadas con el área de compras, la adquisición de mercancías y artículos diversos para la compañía. Contacta y entrevista a proveedores locales y extranjeros con el fin de negociar los contratos de compra con el objetivo de un abastecimiento eficiente para ganar ventaja competitiva en las ventas. Igualmente es responsable de la administración y rentabilidad de las categorías de mercadería asignadas.

Reporta a: Socios

Personal a cargo: Almacenista

Perfil de Puesto:

- **Escolaridad:** Licenciatura en administración de empresas o afín
- **Experiencia:** 4 años de experiencia demostrable en Compras.

Conocimientos:

- Conocimientos avanzados del ambiente Windows y de herramientas como Word, Excel, Power Point, Project Manager y Acces.
- Conocimientos de sistemas de administración de Inventarios
- Análisis y elaboración de los planes de ventas semestrales por cada tienda y consolidación del Departamento.
- Planes de compra por marca y clasificación de acuerdo a líneas de precios.
- Elaboración de formatos de cambio de precios para letreros en el piso de venta.
- Mantener al piso de venta informado sobre las compras adquiridas en cuanto a tendencias, precios, características.

- Selección y compra de mercadería directa, a través de catálogos o viajes al exterior, en base a una planificación de ventas por tienda y por clasificación.
- Ingreso de pedidos locales y de importación al sistema IPMS.
- Ingreso de transferencias y cambios de precios, ya sean para nivelación rebaja temporal u oferta especial.
- Administración del proceso de compras

Habilidades:

- Iniciativa
- Creatividad
- Dinamismo
- Buen gusto
- Buena organización
- Capacidad y Criterio en toma de decisiones.
- Buen manejo de sus relaciones públicas
- Habilidad numérica.
- Presentación Personal intachable
- Capacidad de trabajo bajo presión.

Idiomas: Inglés Medio

Edad: 29 a 50 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

ALMACENISTA

Objetivo del Puesto: Organiza, coordina y dirige las actividades del almacén. Es responsable por el recibimiento, almacenamiento y distribución de equipos, materiales que se adquieren en la instalación.

Reporta a: Gerente de Compras

Personal a cargo: Ninguno

Perfil de Puesto:

- **Escolaridad:** Bachillerato
- **Experiencia:** 4 años de experiencia demostrable como almacenista.

Conocimientos:

- Organización, coordinación de las actividades del almacén
- Supervisión de la labor de los funcionarios del almacén.
- Coordinación y supervisión de la recepción y despacho de los materiales y equipos
- Control de inventarios de los bienes existentes que reposan en el almacén.

Habilidades:

- Iniciativa
- Responsabilidad
- Buena organización
- Capacidad de trabajo bajo presión.

Idiomas:

Edad: 24 a 45 años

Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

PREVENTISTA

Objetivo del Puesto: Es responsable del proceso de pre-venta de los productos en ruta, esto conforme a lo definido en el modelo de atención comercial; así mismo es responsable de las especificaciones de cuota, presentaciones (portafolio focalizado), mercadotecnia y condiciones comerciales, cuidando siempre una buena relación con el cliente, otorgando un servicio de calidad e incrementando la participación en el mercado.

Reporta a: Gerente de Ventas

Personal a cargo: Ninguno

Perfil de Puesto:

- **Escolaridad:** Bachillerato
- **Experiencia:** 4 años de experiencia demostrable como preventista.

Conocimientos:

- Manejo de Hand Held
- Manejo de Automóvil Standard
- Conocimiento de mercado y ruta
- Conocimientos de mercadeo

Habilidades:

- Excelente trato al cliente
- Organizado
- Pro actividad
- Trabajo en equipo
- Orientado a resultados
- Relaciones interpersonales

Idiomas:

Edad: 24 a 45 años

Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

CHOFER REPARTIDOR

Objetivo del Puesto: Es el responsable de entregar los productos solicitados por los clientes a través de los preventistas en tiempo y forma, realizando rutas estratégicas para optimizar los costos por entrega.

Reporta a: Gerente de Ventas

Personal a cargo: Ninguno

Perfil de Puesto:

- **Escolaridad:** Bachillerato
- **Experiencia:** 4 años de experiencia demostrable como chofer repartidor.

Conocimientos:

- Manejo de Hand Held
- Manejo de Automóvil Standard
- Conocimiento de ruta

Habilidades:

- Excelente trato al cliente
- Organizado
- Pro actividad
- Trabajo en equipo

- Orientado a resultados
- Relaciones interpersonales

Idiomas:

Edad: 23 a 50 años

Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

2.9 Presupuesto de personal

La empresa cuenta con poco personal debido al alcance de su operación. Se presenta las remuneraciones de los colaboradores de manera anual, además se toma en cuenta sus prestaciones las cuales de acuerdo a lo mencionado por Baca Urbina son de un promedio del 35%, que incluye pago al fondo de vivienda (INFONAVIT), pago de servicio de salud (IMSS), pago para fondo de jubilación (SAR), vacaciones, aguinaldo, días de descanso obligatorio.

Tabla 11. Presupuesto de personal de la empresa

Personal	No. Personas	Sueldo mensual	Sueldo mensual Variable	Monto Mensual	Sueldo anual con prestaciones	Importe anual
Comprador	1	\$ 7,000		\$ 7,000.00	\$ 9,450.00	\$ 113,400.00
Supervisor de Ventas	1	\$ 5,000	\$ 2,500.00	\$ 7,500.00	\$ 10,125.00	\$ 121,500.00
Aministrador	1	\$ 7,000		\$ 7,000.00	\$ 9,450.00	\$ 113,400.00
Contador	1	\$ 7,000		\$ 7,000.00	\$ 9,450.00	\$ 113,400.00
Almacenista	1	\$ 3,800		\$ 3,800.00	\$ 5,130.00	\$ 61,560.00
Preventista	7	\$ 2,500	\$ 2,500.00	\$35,000.00	\$ 47,250.00	\$ 567,000.00
Chofer repartidor	2	\$ 4,000		\$ 8,000.00	\$ 10,800.00	\$ 129,600.00
Total				\$75,300.00	\$ 101,655.00	\$1,219,860.00

2.10 Análisis de localización del proyecto

Un proyecto se define como un proceso único consistente en un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de

finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con los requisitos específicos, incluyendo las limitaciones del tiempo, costo y recursos. (Instituto Mexicano de Normalización y Certificación AC, 2008).

Se determina la localización del proyecto en las siguientes zonas de la ciudad de Puebla, tomando en cuenta que es de suma importancia para los socios que la empresa esté ubicada en la ciudad de Puebla o zonas conurbadas debido a la concentración de changarros que existen en estas zonas:

- **Opción A:** Cholula
- **Opción B:** Atlixco
- **Opción C:** Centro Ciudad Puebla

Se utiliza el método de puntos ponderados que asigna valores cuantitativos a una serie de factores que se consideren relevantes (cualitativos) para su localización:

Para el proyecto solo se toma en cuenta la siguiente variable ya que es una empresa de distribución y no afecta en nada otros aspectos:

- **Mayor concentración de changarros:** es de vital importancia pues entre más concentrados estén los puntos de venta, los preventistas tendrán mayor tiempo para visitar un mayor número de clientes, además de que los gastos para transportarse de un punto de venta a otro serán menores y lo mismo será para las entregas.
- **Costo de la Renta:** es el otro factor a tomar en cuenta en nuestro análisis, ya que estos aumentarán nuestros costos fijos y margen de utilidad.

Para los valores de referencia se toman como calificación:

A (Alto) = 10, M (Medio) =7.5, B (Bajo)= 5

Tabla 12. Calificación Ponderada para elegir la ubicación de la empresa

Factor / Variable	Peso	Valor de Referencia			Calificación			Calificación Ponderada		
		A	B	C	A	B	C	A	B	C
Mayor concentración de changarros	60%	M	B	A	7.5	5	10	4.5	3	6
Costo de renta	40%	A	A	M	10	10	7.5	4	4	3
								8.5	7	9

De este análisis concluimos que conviene localizar las instalaciones en la parte céntrica de la ciudad de Puebla ya que es el que reúne la mejor calificación en cuanto los criterios tomados en cuenta en la tabla.

2.11 Capacidad de producción

Determinamos la capacidad de producción en base al proceso de producción donde calcularemos tres escenarios: normal, optimista y pesimista.

2.11.1 Método: Capacidad económica de producción

Calculamos la capacidad de producción tomando en cuenta los costos unitarios promedio, los cuales se calcularon de cada una de las categorías de los productos que se distribuirán. Este análisis también toma en cuenta la capacidad de producción por categoría.

Tabla 13. Capacidad económica por capacidad instalada.

Se determina la capacidad económica en base a la capacidad de venta de los preventistas en base a un promedio de los pedidos por categoría

Capacidad de producción por su capacidad instalada	
Capital Social (lo)	\$ 1,000,000
Capital de trabajo	9%
Meses	12
Costo de producción	\$ 1,080,000
Costo unitario Confitería	\$ 25
Costo unitario Bebidas en polvo	\$ 24
Costo unitario Chocolate	\$ 49
Costo unitario Milk	\$ 131
CEP, Confitería, pzas.	\$ 43,079
CEP, Bebidas en polvo, pzas.	\$ 45,340
CEP, Chocolate, pzas.	\$ 22,259
CEP, Milk, pzas.	\$ 8,272

Posteriormente se calcula la CEP Promedio Total Ponderada, tomando en cuenta la CEP por categoría, posteriormente se le da un peso de acuerdo a la venta esperada en el mercado y podremos calcular de manera más precisa nuestra capacidad económica de producción.

Tabla 14. Capacidad Económica de Producción Ponderada

Capacidad económica de producción Ponderada Promedio en ventas		Capacidad económica de producción Ponderada Promedio	
CEP, Confitería, pzas.	43,079	35%	15,078
CEP, Bebidas en polvo, pzas.	45,340	35%	15,869
CEP, Chocolate, pzas.	22,259	15%	3,339
CEP, Milk, pzas.	8,272	15%	1,241
		100%	35,526 Displays

A continuación presentamos 3 escenarios:

Tabla 15. Escenarios de producción por capacidad económica

Podemos observar tres escenarios de acuerdo a nuestra capacidad instalada de distribución (35,526 displays), el primer escenario es optimista teniendo en cuenta que solo vendemos el 80% desplazando así \$28,421 displays, el segundo escenario siendo de un escenario normal representaría un desplazamiento de 24,869 displays y el tercero siendo un escenario pesimista con una caída de 10% desplazaríamos 21,316 displays.

Escenario			
Optimista	35,526	80%	28,421
Normal		70%	24,869
Pesimista		60%	21,316

Los escenarios se sustentan de acuerdo a las temporalidades de los productos y la dinámica del mercado-

Como podemos observar, ninguno de estos escenarios es mayor a nuestra capacidad económica.

2.11.2 Método: Capacidad de producción instalada

Este método se calcula de acuerdo a la capacidad que tendrá la empresa en su operación. Este método toma la información de acuerdo al conocimiento que tiene uno de los socios tanto del mercado de la confitería, como del conocimiento de las ventas que tienen estos productos en la Distribución Horizontal de varios de sus clientes.

Para este cálculo se toma en cuenta la cuota diaria que tendrá cada preventista. Esta cuota está considerada como se menciono anteriormente de las cuotas que tienen otras empresas que cuentan con productos similares, pero es 25% menor que la de estas empresas, debido a que la empresa del proyecto iniciará operaciones.

Tabla 16. Capacidad de producción por capacidad instalada de la empresa

Promedio Cuota Venta Diaria x Ruta	Preventistas	Total Ventas Diarias	Días trabajados por semana	Ventas semanales
\$ 3,500	7	\$ 24,500	6	\$ 147,000

Semanas por periodo	Ventas por periodo	Periodos por año	Ventas anuales
4	\$ 588,000	13	\$ 7,644,000

Para poder hacer un cálculo de la capacidad instalada, nos basaremos en la fórmula:

Ventas= Precio x Cantidad

$$V = P \times Q$$

Tabla 17. Determinación de las ventas

P	Q	V
\$ 54.27	140,864	\$ 7,644,000

El precio se calculo de acuerdo al promedio de los precios y posteriormente se dio un peso ponderado a lo que representa en las ventas cada producto, con lo cual deducimos que podemos alcanzar ventas por \$7,644,000 pesos anuales.

Tabla 18. Precio ponderado promedio por categoría.

A continuación determinamos los precios ponderados de acuerdo a cada categoría y de acuerdo al peso ponderado que tiene de acuerdo al peso que cada una de estas tiene en las ventas totales.

Precio Ponderado Promedio			
Confitería	\$ 32.00	35%	\$ 11.20
Bebidas en Polvo	\$ 29.40	35%	\$ 10.29
Chocale	\$ 62.75	15%	\$ 9.41
Milk	\$ 155.75	15%	\$ 23.36
		100%	\$ 54.27

Precio Unitario Promedio por las tres categorías = \$54.27.

Hacemos el despeje: $V/P=Q$

Tabla 19. Determinación de la producción por capacidad instalada

V	P	Q
\$ 7,644,000.00	\$ 54.27	140,864

Ilustramos los tres escenarios: Optimista, Normal, Pesimista.

Tabla 20. Escenarios de producción por capacidad instalada

Escenario		
Optimista	80%	112,691.42
Normal	70%	98,604.99
Pesimista	60%	84,518.57

De igual manera, los tres escenarios no son mayores a mi capacidad instalada. Los escenarios se determinaron igualmente que en la Tabla 15, es decir por temporalidades, teniendo tres escenarios Optimista al 80%, Normal al 70% y 60% como pesimista, tomando en cuenta que nuestro 100% son 140,864 displays.

2.12 Presupuesto de costo de ventas

El costo de ventas se basa en el costo de adquisición que maneja el proveedor, sin embargo se debe considerar gastos de consumo de combustible para la distribución de los productos.

Tabla 21. Cálculo de costos de ventas

Se determinan los costos de acuerdo al costo que tiene el entregarlos en el punto de venta, tomando en cuenta que son cincuenta el número de clientes diarios promedio por preventista y un promedio de 30 km. Promedio de recorrido.

No. de Vehículos	Vehículo	Km/Lt	Km x día	Litros Consumidos	Gasolina	Importe Diario	Días por Mes	Costos Mensuales
7	Motocicleta	30	150	5	\$ 12.10	\$ 423.50	24	\$ 10,164
1	Camioneta	18.75	90	5	\$ 12.10	\$ 58.08		\$ 1,394
TOTAL						\$ 482 Pesos		\$ 11,588 Pesos

CAPÍTULO 3.- ESTUDIO DE MERCADO

3.1 Situación actual de la industria o sector

El crecimiento que ha existido en la industria confitera, drinks y de bebidas en polvo como sustituto a las bebidas líquidas ha tenido un crecimiento sostenido desde hace varios años, principalmente del 2008 al 2012, en particular el 2013 ha habido recesión por lo que el crecimiento es mínimo. En México existen oligopolios que dominan el mercado con sus productos, los cuales son los elegidos a distribuir, cabe aclarar que estos productos son de carácter industrial y no artesanal.

En nuestro país la industria de los alimentos en general se está inclinando hacia una distribución horizontal, para incrementar cobertura, no. de productos en punto de venta y para penetrar el mercado, además de que apalancándose en la fuerza de venta de estos distribuidores se ahorran gastos operativos, problemas de personal, gastos administrativos, robos, gastos en distribución, etc., los mayoristas o la integración vertical ya no es suficiente para incrementar las ventas, ya que son los mismo clientes quienes acuden a sus puntos de venta y es por eso que hay que buscar clientes no cautivos.

A continuación observaremos el crecimiento en ventas en México de las industrias a los que pertenecen los productos que distribuirá la empresa:

Las tablas donde podremos ver los crecimientos por categorías, se basan en información proporcionada por ISCAM y Nielsen.

Confitería:

Tabla 22. Ventas anuales de goma de mascar

Podemos ver un crecimiento constante de 3% anual, por lo que podemos observar un mercado maduro.

2009	2010	2011	2012
\$ 682,710,009.00	\$ 700,782,010.00	\$ 721,805,470.30	\$ 743,170,912.22

Tabla 23. Ventas anuales de chocolate comercial tipo snack

El Snack tiene un crecimiento promedio del 3.3% anual, este crecimiento se debe a la temporalidad del producto.

2009	2010	2011	2012
\$ 116,721,000.00	\$ 115,757,000.00	\$ 118,695,000.00	\$ 120,138,000.00

Tabla 24. Ventas anuales de dulces comerciales enchilados.

La categoría de dulces enchilados presenta un crecimiento anual promedio de 20% debido al tipo de mercado el cual por razones culturales consume mucho este tipo de producto.

2009	2010	2011	2012
\$ 269,988,000.00	\$ 323,985,600.00	\$ 388,782,720.00	\$ 466,539,264.00

Información extraída de MARS Incorporated a través de ISCAM Y Nielsen.

Milk drink:**Tabla 25. Ventas anuales de bebidas lácteas.**

2009	2010	2011	2012
\$ 159,996,000.00	\$ 153,471,000.00	\$ 160,375,000.00	\$ 162,709,000.00

Esta categoría tiene como promedio un crecimiento del 1%, lo cual obedece al un decremento en las ventas del 2009 al 2010, debido a que se tasaron con impuestos a estos productos.

Los principales productores de los productos a distribuir, son los siguientes:

Tabla 26. Principales fabricantes de productos a distribuir por la empresa.

PRODUCTORES			
Drink Milk	Chocolate	Goma de Mascar	Spicy
Hershey's	MARS	MARS	MARS
Nestlé	Nestlé	Kraft (Adams)	Hershey's
Lala	Hershey's	Pepsico	Pepsico
Alpura	Kraft	Hershey's	Bimbo
Pepsico	Pepsico	Cannels	Ricolino
Unilever		Ricolino	Candy Pop
Coca Cola			

Información extraída de MARS Incorporated.

Los principales distribuidores de productos iguales o similares con quienes se deberá competir son:

- Galletera de Puebla, S.A. de C.V.: 10 Rutas
- Distribuidora el Toro, S.A. de C.V.: 15 Rutas
- Comercializadora Steffy S.A. de C.V.: 10 Rutas
- Bebidas y Conservas de Puebla S.A. de C.V.: 16 Rutas
- Distribuidora Vanher S de R.L. de C.V.: 12 Rutas
- Alimentos Il Forno Italia S.A. de C.V.: 20 Rutas
- Distribuirol S de R.L. de C.V.: 55 Rutas

A continuación visualizaremos el grado de especialización de la competencia, tomando en cuenta la siguiente escala:

- **Alto:** Producto en todas las rutas, venta del 10% del total en este rubro.

- **Medio:** Producto en el 50% - 75% de las rutas y representan el 5% de las ventas totales.
- **Baja:** Producto con menos del 50% de venta en sus rutas y representan menos del 3% de ventas totales

Tabla 27. Principales distribuidores de productos elegidos por la empresa.

DISTRIBUIDORES							
Drink Milk	Venta	Chocolate	Venta	Goma de Mascar	Venta	Spicy	Venta
Distribuirol	Mínima	Galletera de Puebla	Mínima	Galletera de Puebla	Media	Galletera de Puebla	Media
Bebidas y Conservas de Puebla	Mínima	Distribuidora el Toro	Media	Distribuidora el Toro	Mínima	Distribuidora el Toro	Media
		Distribuidora Vanher	Mínima	Comercializadora Steffy	Mínima	Comercializadora Steffy	Media
		Distribuirol	Alta	Bebidas y Conservas de Puebla	Media	Bebidas y Conservas de Puebla	Baja
				Distribuidora Vanher	Media	Distribuidora Vanher	Baja
				Alimentos Il Forno Italia	Mínima	Alimentos Il Forno Italia	Media
				Distribuirol	Alta	Distribuirol	Alta
Promedio:	Mínima		Media		Media		Media Alta

3.2 Segmentación del mercado y definición del mercado meta

Según (Philip Kotler, 2007) un segmento de mercado se define como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing"

Se procederá a segmentar el mercado; lo cual se define como a un grupo que comparte un deseo distinguible del resto del mercado y que cumpla las siguientes condiciones: ser medibles, los datos deben accesibles por cualquier medio, y debe tener suficiente cantidad de consumidores potenciales. (Baca Urbina, 2013).

El mercado al que nos estamos dirigiendo son los changarros, pequeñas misceláneas, puestos de periódico, tiendas de conveniencia regionales y cooperativas que venden a escuelas. La zona a atender inicialmente será la Ciudad de Puebla.

La segmentación que utilizaremos será la geográfica; entendiendo por esta que se trata de subdividir los mercados en segmentos por su localización: países, ciudades, pueblos o regiones donde viven y trabajan los consumidores potenciales. (Baca Urbina, 2013).

Solo nos enfocaremos a esta segmentación por el tipo de mercado e información que encontramos, ya que para buscar establecimientos de abarrotes y alimentos pequeños, no es necesario realizar segmentaciones demográficas o alguna otra.

En función del total la rama de actividad denominada abarrotes y alimentos al por menor a quienes llamaremos changarros, registró el primer lugar de crecimiento por la cantidad de unidades económicas, ya que prácticamente uno de cada dos establecimientos (45.6%) se dedicaron a esta actividad, generando 6.8% del valor de los ingresos del sector comercial

Según el INEGI en su Estratificación de los Establecimientos de micro, pequeña, mediana y gran empresa en México hay 848, 288 pequeños establecimientos comerciales.

En Puebla existen 106,537 pequeños establecimientos y tomando en cuenta el supuesto de que el 45.6% de los establecimientos son de abarrotes y alimentos al por menos tendríamos 48,581 puntos de venta en Puebla. (INEGI, Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos, 2009), (ver anexo 7: Estratificación de los establecimientos de micro, pequeña empresa de Puebla).

Según el INEGI en Puebla hay 5 779 829 habitantes, con una distribución de población de 72% en la zona urbana y 28% de la zona rural.

Basándonos en esta distribución de la población, haremos una distribución de los 48,581 puntos de venta:

Tabla 28. No. de puntos de venta y zonificación.

Puntos de venta	Zona Rural	Zona Urbana
	28%	72%
48,581	13,603	34,978

De acuerdo a esta información establecemos que en la Ciudad de Puebla existen 34,978 changarros.

3.3 Análisis de la demanda

La demanda es "el deseo que se tiene de un determinado producto pero que está respaldado por una capacidad de pago" (Kotler, 2009)

La demanda se refiere a "las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado" (Espejo, 2008)

3.3.1 Investigación del mercado

Philip Kotler, define la investigación de mercados como el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa. (Philip, 2002)

Tomaremos en cuenta la fórmula expuesta por Baca Urbina para calcular el no. de encuestas a realizar:

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N-1) + Z^2pq}$$

Donde:

- n= Tamaño de la muestra.
- N= Población Total

- Z = Distribución normalizada. Si $Z= 1.96$ el porcentaje de confiabilidad es de 95%
- p = Proporción de aceptación deseada para el producto.
- q = Proporción de rechazo.
- E = Porcentaje deseado de error.

Nuestra muestra mercado meta es de 34,978 changarros que representa nuestra población total (N), la distribución normalizada (Z) se considera de 1.96 con un porcentaje de confiabilidad del 95%, la proporción de aceptación de nuestro proyecto (p) de investigación es de un 50%, por consiguiente nuestra proporción de rechazo (q) corresponde al otro 50% y por último el porcentaje deseado de error (E) es de .05% respecto a nuestro índice de confiabilidad. Por tanto sustituyendo los valores en la fórmula se determina una muestra de 380 changarros.

Una vez que ya calculamos nuestro tamaño de muestra se procederá a recopilar información de fuentes primarias:

- **Observación:** recopilación de datos primarios median la observación de personas, acciones y situaciones. (Armstrong & Kotler, 2013)
- **Experimentacion:** recopilacin de datos primarios mediante la selección de grupos similares de sujetos, dandoles difrentes tratamientos, controlando factores relacionados y verifiacando las diferencias en las respuestas de los grupos. (Armstrong & Kotler, 2013)
- **Cuestionarios:** recopilacion de datos primarios mediante preguntas hechas a las personas acerca de sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamientos de compra. (Armstrong & Kotler, 2013)

El plan de recopilación de información que utilizaremos en nuestro análisis son los cuestionarios (Anexo 8).

3.3.2 Proyección de la demanda

Calcularemos nuestra capacidad instalada de acuerdo a nuestros recursos instalados, tanto humanos como materiales con los que se cuenta para poder realizar la operación.

Nuestra capacidad instalada es la siguiente:

Tabla 29. Capacidad instalada de acuerdo a demanda por categoría

Q	Confitería	Bebidas en polvo	Chocolate	Milk
100%	35%	35%	15%	15%
140,864	49,302	49,302	21,130	21,130

A continuación se muestran los precios promedios de los productos a distribuir, los cuales se calcularon de acuerdo a los precios de los competidores.

Información tomada de base de datos de uno de los socios

Tabla 30. Precios promedio por categoría.

Precio Ponderado Promedio			
Confitería	\$ 32.00	35%	\$ 11.20
Bebidas en Polvo	\$ 29.40	35%	\$ 10.29
Chocolate	\$ 62.75	15%	\$ 9.41
Milk	\$ 155.75	15%	\$ 23.36
		100%	\$ 54.27

Con esta información y con los precios promedio por categoría calculados de los precios promedio de nuestros competidores podemos proceder a nuestra proyección de la demanda.

Proyección de la demanda

Se procederá a calcular la proyección demanda de nuestros productos en base a:

- **Capacidad Instalada.** Esta se determina en base a nuestros recursos materiales y humanos con los que cuenta la empresa para producir de cada uno de nuestros productos. Con una tasa de crecimiento anual constante promedio por industria: Confitería 20%, Chocolates o snacks (3.3%), Bebidas en polvo (7%), Drinks (1%) y una inflación anual constante de 3.5%.

Tabla 31. Capacidad instalada por categoría

CONFITERÍA					
Año	2014	2015	2016	2017	2018
Precio	\$ 32.00	\$ 33.12	\$ 34.28	\$ 35.48	\$ 36.72
Cantidad	49,302	59,163	70,996	85,195	102,234
Ventas	\$ 1,577,680	\$ 1,959,478	\$ 2,433,672	\$3,022,621	\$ 3,754,095

Tasa de crecimiento 20%

BEBIDAS EN POLVO					
Año	2014	2015	2016	2017	2018
Precio	\$ 29.40	\$ 30.43	\$ 31.49	\$ 32.60	\$ 33.74
Cantidad	49,302	52,754	56,446	60,398	64,626
Ventas	\$ 1,449,493	\$ 1,605,241	\$ 1,777,725	\$1,968,741	\$ 2,180,282

Tasa de crecimiento 7%

CHOCOLATE					
Año	2014	2015	2016	2017	2018
Precio	\$ 62.75	\$ 64.95	\$ 67.22	\$ 69.57	\$ 72.01
Cantidad	21,130	21,827	22,547	23,291	24,060
Ventas	\$ 1,325,885	\$ 1,417,577	\$ 1,515,609	\$1,620,421	\$ 1,732,481

Tasa de crecimiento 3%

MILK					
Año	2014	2015	2016	2017	2018
Precio	\$ 155.75	\$ 161.20	\$ 166.84	\$ 172.68	\$ 178.73
Cantidad	21,130	21,341	21,554	21,770	21,988
Ventas	\$ 3,290,942	\$ 3,440,186	\$ 3,596,198	\$3,759,286	\$ 3,929,770

Tasa de crecimiento 1%

- **Capacidad Económica de producción:** Se determinara en base al capital de trabajo con que contara la empresa una vez realizadas las adquisiciones de inversiones y diferidos necesarios para su operación, para nuestra investigación se determina que un 9% del total de la inversión se ocupara como capital del trabajo

Tabla 32. Capacidad anual ponderada por categoría

Capacidad económica de producción por su capacidad instalada	
Capital Social (lo)	\$ 1,000,000
Capital de trabajo	9%
Meses	12
Costo de producción	\$ 1,080,000
Costo unitario Confitería	\$ 25
Costo unitario Bebidas en polvo	\$ 24
Costo unitario Chocolate	\$ 49
Costo unitario Milk	\$ 131
CEP, Confitería, pzas.	\$ 43,079
CEP, Bebidas en polvo, pzas.	\$ 45,340
CEP, Chocolate, pzas.	\$ 22,259
CEP, Milk, pzas.	\$ 8,272

El promedio ponderado se tomó en base a la Tabla 14, donde podemos observar el peso que tendrá cada categoría en las ventas.

3.4 Análisis de la oferta

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores o prestadores de servicios están decididos a poner a la disposición del mercado a un precio determinado.

El propósito que se busca mediante el análisis de la oferta es definir y medir las cantidades y condiciones en que se pone a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta, al igual que la demanda, está en función de una serie de factores, cómo es el precio en el mercado del producto o servicio, entre otros. La investigación de campo que se utilice deberá tomar en cuenta todos estos

factores junto con el entorno económico en que se desarrolle el proyecto (Horacio Mercado 2012)

Tabla 33. Competidores

Competencia	Tipo de producto	Dirección
Galletera de Puebla	Consumo	104 Poniente 1728, Col. Centro
Distribuidora el Toro	Consumo	Manuel Avila Camacho 503, Col. Ciudad Satélite
Comercializadora Steffy	Consumo	4 Oriente 1613, Col. Centro
Bebidas y Conservas de Puebla	Consumo	Av. Colón 40, Col. Centro
Distribuidora Vanher	Consumo	Tonanzintla No. 501, San Francisco Acatepec
Alimentos Il Forno Italia	Consumo	Hidalgo No. 1306, Col. Centro
Distribuirol	Consumo	Tulipán 4, Col. Rancho Colorado

Matriz de análisis de la oferta del libro: un solo vistazo debemos entender a la competencia, no. competidores, nombre de competidores, localización de competidores, precio de competidores, que otros productos ofrece junto al producto principal, incluye flete, sistema de inventarios, que sabores ofrecen, que tamaños, horarios de venta, tipo de servicio

Checar en cámaras, o sección amarilla, internet, mi árbol de venta. Incluir precios, promedio, desviación estándar y en su caso señalar a los sucedáneos.

3.5 Análisis de precios

A continuación podremos observar el análisis de precios de los productos a comercializar, el cual se calculó del promedio de venta de los competidores. El precio con el que se saldrá a competir al mercado se tomó de los precios no pueden pasar el rango de mayor o menor a 1 o -1, ya que los que están dentro de ese rango no son realmente competencia directa.

Del promedio de los precios de los competidores se toma el promedio entre el precio más alto y el menos alto.

Confitería

Tabla 34. Precio promedio de confitería en dulces enchilados.

Se procede a calcular el precio promedio estándar de nuestros productos con ayuda de la desviación estándar y se determina un precio de venta promedio de \$ 32.0 pesos para los productos de confitería.

MÉTODO PRECIO PROMEDIO							
		Precio	Z				
Galletera de Puebla		30.5	-1.8				
Distribuidora el Toro		31.5	-0.6				
Comercializadora Steffy		31.5	-0.6				
Bebidas y Conservas de Puebla		32	0.1				
Distribuidora Vanher		32.5	0.7				
Alimentos Il Forno Italia		32.5	0.7				
Distribuirol		33	1.4				
				Precio			
Promedio		31.93	Promedio	32.00	Menos	Más	Precio Final
Desv. Estand.		1	Desv. Estand.	0.4	31.8	32.2	32.0
General				Competencia			

Bebidas en polvo

Tabla 35. Precios promedio de bebidas endulzadas en polvo

Se procede a calcular el precio promedio estándar de nuestros productos con ayuda de la desviación estándar y se determina un precio de venta promedio de \$ 29.40 pesos para los productos de bebidas en polvo.

	Precio	Z
Galletera de Puebla	28.5	-1.5
Distribuidora el Toro	29	-0.7
Comercializadora Steffy	29	-0.7
Bebidas y Conservas de Puebla	29.5	0.1
Distribuidora Vanher	29.5	0.1
Alimentos Il Forno Italia	30	0.9
Distribuirol	30.5	1.7

Precio						
Promedio	29.43	Promedio	29.40	Menos	Más	Precio Final
Desv. Estand.	1	Desv. Estand.	0.4	29.2	29.6	29.4

Chocolate

Tabla 36. Precios promedio de chocolates comerciales tipo snack

Se procede a calcular el precio promedio estándar de nuestros productos con ayuda de la desviación estándar y se determina un precio de venta promedio de \$ 62.80 pesos para los productos de chocolate.

	Precio	Z
Bebidas y Conservas de Puebla	62	-1.7
Distribuidora Vanher	62.5	-0.7
Comercializadora Steffy	62.5	-0.7
Galletera de Puebla	63	0.3
Distribuidora el Toro	63	0.3
Alimentos Il Forno Italia	63.5	1.2
Distribuirol	63.5	1.2

Precio						
Promedio	62.86	Promedio	62.75	Menos	Más	Precio Final
Desv. Estand.	1	Desv. Estand.	0.3	62.6	62.9	62.8
General		Competencia				

Milk

Tabla 37. Precios promedio de bebidas lácteas.

Se procede a calcular el precio promedio estándar de nuestros productos con ayuda de la desviación estándar y se determina un precio de venta promedio de \$ 155.0 pesos para los productos de Drink milk.

	Precio	Z					
Alimentos Il Forno Italia	150	-1.9					
Galletera de Puebla	155	-0.4					
Comercializadora Steffy	155	-0.4					
Bebidas y Conservas de Puebla	156	0.0					
Distribuidora el Toro	157	0.3					
Distribuidora Vanher	160	1.2					
Distribuirol	160	1.2					
			Precio				
Promedio		156.14	Promedio	155.75	Menos	Más	Precio Final
Desv. Estand.		3	Desv. Estand.	0.8	155.3	156.2	155.8
General			Competencia				

Tabla 38. Precios por Producto

Se presentan los precios por cada uno de los productos, de donde se partió para sacar los promedios y promedios ponderados.

Producto	Costos
Muecas	\$ 25.25
Panzón	\$ 27.11
Bomvaso	\$ 25.04
Gusano	\$ 21.82
Lucas Dj	
Skw Salsaguethi	\$ 26.25
Skw Clásicos	\$ 23.23
Skw Pocket	\$ 21.40
Skw Rellenos	\$ 27.80
Pelón Pelo Rico	\$ 23.34
Mini Pelón	
Pelo Rico	\$ 22.14
Pelón Peloneta	\$ 26.12
Pelón Pelonazo	\$ 25.32
Orbit 4 pastillas	\$ 31.08
Skittles	\$ 25.09
	\$ 25.07

Milk	Costos
Hershey's bebida	\$ 130.56
	\$ 130.56

Bebidas en polvo	Costos
Tang	\$ 25.12
Nescafé 35 mg	\$ 22.14
Nescafé 15 mg	\$ 17.08
Nescafé 35 mg	\$ 27.32
Nestea 1.5 lt.	\$ 24.03
Nestea 2 lt.	\$ 26.98
Choco milk 50 mg.	\$ 24.07
	\$ 23.82

Chocolate	Costos
Milki way 9 gr.	57.38
Milki way 52.3 gr.	39.65
Snickers 9 gr.	57.38
Snickers 52.7 gr.	39.65
M&M 4.5 gr.	57.38
M&M 47.9 gr.	39.65
	\$ 48.52

3.6 Comercialización y canales de distribución:

La manera en que la empresa se surtirá de los productos es de manera directa con los fabricantes y la empresa utilizará el canal de distribución horizontal al detalle, por la naturaleza de su negocio. Los distribuidores tienen condiciones comerciales aproximadas al 10%, sumándole a esto el 15% del precio de factura al precio de venta se gana alrededor del 25%-

3.7 Estrategias de promoción y publicidad

La estrategia durante el primer mes de promoción que la empresa se apalancará en los proveedores buscando realizar promociones con producto sin cargo, buscando enganchar a nuestros clientes con la marca.

3.8 Presupuesto de ventas

Se determina nuestro presupuesto de ventas en base a la capacidad instalada de nuestra empresa:

Tabla 39. Presupuesto de ventas

Capacidad económica de producción Ponderada Promedio en Ventas	
CEP, Confitería, pzas.	43,079
CEP, Bebidas en polvo, pzas.	45,340
CEP, Chocolate, pzas.	22,259
CEP, Milk, pzas.	8,272

CAPÍTULO 4.- ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1 Presupuesto de Inversión Inicial

Según Baca Urbina la inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles para iniciar las operaciones de la empresa con excepción del capital de trabajo. (Gabriel B. U., 2013).

Los activos tangibles o fijos son los bienes propiedad de la empresa como terrenos, edificios, maquinaria, equipo mobiliario, vehículos de transporte, herramientas y otros. Se llama fijo porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin que ellos ocasionen problemas a sus actividades productivas.

Se entiende por activo intangible al conjunto de bienes propiedad de la empresa, necesarios para su funcionamiento, y que incluyen: patentes de invención, marcas, diseños comerciales o industriales, nombres comerciales, asistencia técnica o transferencia tecnológica, gastos preoperativos, de instalación y puesta en marcha, contratos de servicios (como luz, teléfono, internet, agua, corriente trifásica y servicios notariales), estudios que tiendan a mejorar el proceso en el presente o en el futuro el funcionamiento de la empresa, como estudios administrativos o de ingeniería, estudios de evaluación, capacitación del personal dentro y fuera de la empresa, etc.

(Gabriel B. U., 2013).

A continuación mostraremos el presupuesto inicial de nuestro proyecto de inversión:

Tabla 40. Inversión inicial

Concepto	Unidad	Cantidad	P.U.	Importe
Celular	Pza.	7	\$ 950	\$ 6,650
Computadora	Pza.	7	\$ 4,350	\$ 30,450
Escáner	Pza.	1	\$ 250	\$ 250
Multifuncional	Pza.	1	\$ 2,850	\$ 2,850
Moto	Pza.	7	\$ 22,000	\$ 154,000
Cascos	Pza.	7	\$ 850	\$ 5,950
Automóvil	Pza.	1	\$ 150,000	\$ 150,000
Software ventas y distribución	Paquete	3	\$ 4,000	\$ 12,000
				\$ 362,150.00

Gastos Preoperativos:**Tabla 41. Inversión Diferida.**

Entendemos como gastos preoperativos como gastos independientes de la operación directa como los que tenemos en la siguiente tabla.

Concepto	Cantidad	P.U.	Importe
Notario Público	1	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
Deposito de Renta	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
Renta	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
Contrato Luz	1	\$ 350.00	\$ 350.00
Acondicionamiento Oficinas	1	\$ 35,000.00	\$ 35,000.00
Internet - Teléfono	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Contrato Agua	1	\$ 250.00	\$ 250.00
			\$ 70,600.00

4.2 Presupuesto de operación

A continuación determinaremos nuestros gastos de operación, los cuales comprenden los siguientes conceptos:

- **Costos de administración:** Son los que se originan en el área administrativa, o sea, los relacionados con la dirección y manejo de las operaciones generales de la empresa. (Colín, 2001) . Como pueden ser

sueldos, teléfono, oficinas generales, etc. Esta clasificación tiene por objeto agrupar los costos por funciones, lo cual facilita cualquier análisis que se pretenda realizar de ellas (Padilla).

- **Costos de distribución o venta:** Son los que se incurren en el área que se encarga de llevar los productos terminados, desde la empresa hasta el consumidor [3]. Se incurren en la promoción y venta de un producto o servicio. por ejemplo, publicidad, comisiones, etc. (Colín, 2001).

Tabla 42. Costos de venta por día

No. de Vehículos	Vehículo	Km/Lt	Km x día	Litros Consumidos	Gasolina	Importe Diario
7	Motocicleta	30	150	5	\$ 12.10	\$ 423.50
1	Camioneta	18.75	90	5	\$ 12.10	\$ 58.08
TOTAL						\$ 482 Pesos

Tabla 43. Recorrido anual en Kilómetros

No. de Vehículos	Vehículo	Km Año 1	Km Año 2	Km Año 3	Km Año 4	Km Año 5
7	Motocicleta	48,000	96,000	144,000	240,000	384,000
1	Camioneta	28,800	57,600	86,400	144,000	230,400

Se toma también en cuenta el costo de servicio de la unidad de entrega

Tabla 44. Gastos de entrega.

Servicio Saveiro		Servicio Motocicletas		
Km	\$	Tiempo/ Mes	Km	\$
5,000	\$ 974.40	1	1,000	\$ 286.00
15,000	\$ 2,286.40	2	4,000	\$ 384.00
30,000	\$ 4,142.40	3	8,000	\$ 529.00
45,000	\$ 2,286.40	4	12,000	\$ 463.00
60,000	\$ 4,142.40	5	16,000	\$ 783.00
75,000	\$ 2,286.40	6	20,000	\$ 384.00
90,000	\$ 4,142.40	7	24,000	\$ 608.00
105,000	\$ 2,286.40	8	28,000	\$ 384.00
120,000	\$ 4,142.40	9	32,000	\$ 783.00
135,000	\$ 2,286.40	10	36,000	\$ 463.00
150,000	\$ 4,142.40	11	40,000	\$ 529.00

Partimos de lo siguientes para determinar la información final en montos económicos y considerando en este caso el total de las unidades, que se traduce como el mantenimiento de las unidades requerido.

Tabla 45. Gastos de mantenimiento en distribución

No de Vehiculos	Vehículo	Serv Año 1	Serv Año 2	Serv Año 3	Serv Año 4	Serv Año 5
7	Consumo Motocicleta	\$ 5,596.00	\$ 5,310.00	\$ 5,310.00	\$ 5,310.00	\$ 5,310.00
1	Consumo Camioneta	\$ 3,260.80	\$ 6,428.80	\$ 6,428.80	\$ 6,428.80	\$ 6,428.80
8	Consumo Total	\$42,432.80	\$ 43,598.80	\$ 43,598.80	\$43,598.80	\$ 43,598.80
Total						\$216,828.00

Como sabemos la gasolina es un insumo que ha tenido alza en su precio en los últimos meses, lo cual es importante que se tome en cuenta:

Tabla 46. Estimado de incremento en precio de gasolina

Precio Gasolina	\$ 12.02
Aumento mensual gasolina	\$ 0.11
Lt diarios	32.02
Lt mensual	960.63

A continuación proyectamos el incremento de precio en la gasolina:

Tabla 47. Proyección de incremento en gasolina

Se hace la proyección de incremento de gasolina del último mes de Diciembre del año 2013 hasta finales del 2016, tomando en como base los incrementos impactados en el último año de \$ 11c., con lo cual obseravos un incremento del 10% anual en el combustible, lo cual encarece nuestros gastos de entrega.

Mes	\$ Gasolina	Importe	Importe anual
dic-13	\$ 12.13	\$ 11,652.40	
ene-14	\$ 12.24	\$ 11,758.07	
feb-14	\$ 12.35	\$ 11,863.74	
mar-14	\$ 12.46	\$ 11,969.41	
abr-14	\$ 12.57	\$ 12,075.08	
may-14	\$ 12.68	\$ 12,180.75	
jun-14	\$ 12.79	\$ 12,286.41	
jul-14	\$ 12.90	\$ 12,392.08	
ago-14	\$ 13.01	\$ 12,497.75	
sep-14	\$ 13.12	\$ 12,603.42	
oct-14	\$ 13.23	\$ 12,709.09	
nov-14	\$ 13.34	\$ 12,814.76	\$ 146,802.96
dic-14	\$ 13.45	\$ 12,920.43	
ene-15	\$ 13.56	\$ 13,026.10	
feb-15	\$ 13.67	\$ 13,131.77	
mar-15	\$ 13.78	\$ 13,237.43	
abr-15	\$ 13.89	\$ 13,343.10	
may-15	\$ 14.00	\$ 13,448.77	
jun-15	\$ 14.11	\$ 13,554.44	
jul-15	\$ 14.22	\$ 13,660.11	
ago-15	\$ 14.33	\$ 13,765.78	
sep-15	\$ 14.44	\$ 13,871.45	
oct-15	\$ 14.55	\$ 13,977.12	
nov-15	\$ 14.66	\$ 14,082.79	\$ 162,019.29
dic-15	\$ 14.77	\$ 14,188.46	
ene-16	\$ 14.88	\$ 14,294.12	
feb-16	\$ 14.99	\$ 14,399.79	
mar-16	\$ 15.10	\$ 14,505.46	
abr-16	\$ 15.21	\$ 14,611.13	
may-16	\$ 15.32	\$ 14,716.80	
jun-16	\$ 15.43	\$ 14,822.47	
jul-16	\$ 15.54	\$ 14,928.14	
ago-16	\$ 15.65	\$ 15,033.81	
sep-16	\$ 15.76	\$ 15,139.48	
oct-16	\$ 15.87	\$ 15,245.14	
nov-16	\$ 15.98	\$ 15,350.81	\$ 177,235.61

También calcularemos los sueldos anualizados:

Tabla 48. Sueldos anuales

Concluimos los gastos de operación con un costo de:

Personal	Sueldo mensual	Sueldo anual
Comprador	\$ 7,000.00	\$ 84,000.00
Supervisor ventas	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00
Administrador	\$ 7,000.00	\$ 84,000.00
Contador	\$ 7,000.00	\$ 84,000.00
Almacenista	\$ 3,800.00	\$ 45,600.00
Preventista	\$ 2,500.00	\$ 30,000.00
Chofer	\$ 4,000.00	\$ 48,000.00
		\$ 435,600.00

4.3 Tabla de amortización

(Misses, 2008) define el crédito como el “cambio de un bien o servicio presente por un bien o servicio futuro”

<http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria-2/diversas-definiciones-credito.htm>

De esta definición y tomando en cuenta que muchos emprendedores no cuentan con el monto de la inversión inicial se debe tomar en cuenta en todo proyecto de inversión la tabla de amortización, donde se incluyen: periodos de pago, importe de pago mensual, aportación a interés, aportación a capital y saldo de capital vencido.

En el proyecto que se está analizando no se recurrirá a ningún préstamo bancario.

4.4 Estado de resultados Pro-Forma y Flujos Netos de Efectivo

Los estados pro-forma son estados financieros proyectados. Normalmente, los datos se pronostican con un año de anticipación. Los estados de ingresos pro-forma de la empresa muestran los ingresos y costos esperados para el año siguiente, en tanto que el Balance pro-forma muestra la posición financiera esperada, es decir, activos, pasivos y capital contable al finalizar el periodo pronosticado.

El estado de resultados, que también se conoce como estado de pérdidas y ganancias, presenta los resultados de las operaciones de negocios durante un periodo específico, como un trimestre o un año. Resume los ingresos generados y los gastos en que la empresa incurrió durante un periodo contable. (Besley & Brigham, 2009).

Los estados financieros, deben presentar resultados de las operaciones de los negocios durante tiempos determinados, deben presentar a manera de

resumen los ingresos y gastos a los que una empresa ha incurrido en un periodo de tiempo contable.

La presentación del Estado de Resultados puede ser analítica o condensada. La primera contempla en detalle a todos los elementos u operaciones que intervinieron en un período determinado para obtener la utilidad o pérdida que ahí se muestra. La segunda, en cambio, muestra de manera breve las operaciones principales que originaron el resultado ahí presentado.

Tabla 49. Edo. de resultados proforma a 5 años.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos		\$ 7,644,000	\$ 7,691,738	\$ 9,130,067	\$ 10,837,358
Costo de Producción		\$ 6,947,400	\$ 6,537,977	\$ 7,760,557	\$ 9,211,754
Utilidad Marginal	\$ -	\$ 696,600	\$ 1,153,761	\$ 1,369,510	\$ 1,625,604
Costos de Administración		\$ 639,900	\$ 639,900	\$ 639,900	\$ 639,900
Costos de Venta		\$ 146,803	\$ 162,019	\$ 177,236	\$ 192,452
Otros Egresos		\$ 35,868	\$ 36,997	\$ 36,997	\$ 36,997
Depreciación		\$ 95,170	\$ 95,170	\$ 95,170	\$ 90,390
Utilidad Bruta	\$ -	-\$ 221,141	\$ 219,675	\$ 420,207	\$ 665,865
ISR (30%)		-\$ 66,342	\$ 65,903	\$ 126,062	\$ 199,760
Participación de Utilidades (PTU)		-\$ 22,114	\$ 21,968	\$ 42,021	\$ 66,587
Utilidad Neta	\$ -	-\$ 309,597	\$ 307,545	\$ 588,290	\$ 932,211
Inversión					
Depreciación		\$ 95,170	\$ 95,170	\$ 95,170	\$ 90,390
Amortización					
Flujo Neto de Efectivo	-\$ 1,000,000	-\$ 214,427	\$ 402,715	\$ 683,460	\$ 1,022,601

4.5 Punto de equilibrio

El Punto de equilibrio lo podemos entender como la cifra de ventas que se requieren alcanzar para cubrir los gastos y costos de la empresa y en consecuencia no obtener ni utilidad ni pérdida.

Para obtener el Punto de Equilibrio calcularemos la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{1 - \frac{CV}{P}}$$

Donde:

- **PE:** Punto de Equilibrio
- **CF:** Costos Fijos
- **CV:** Costos Variables
- **P:** Precio de Venta

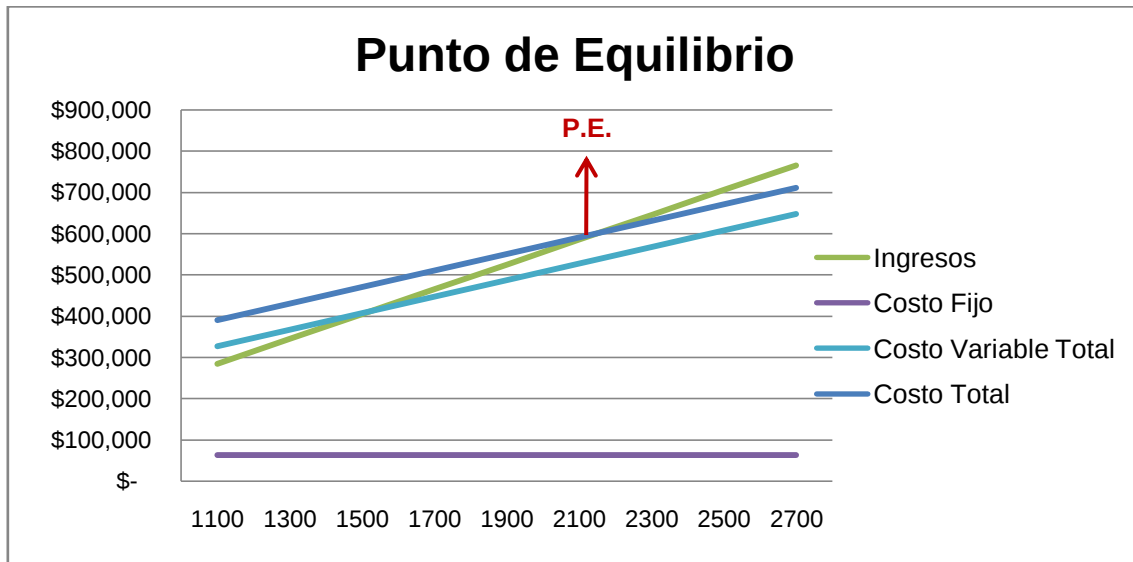
Cuando se tiene más de un producto se deberá ponderar los precios de venta y precio unitario para poder determinar nuestro punto de equilibrio y así determinar la cantidad en producto que se necesita para no perder ni ganar.

Tabla 50. Determinación de punto de equilibrio

Podemos observar que nuestro Punto de Equilibrio se encuentra en la venta de 2100 diplays.

Gráfica del Punto de Equilibrio				
Cantidad	Ingresos	Costo Fijo	Costo Variable Total	Costo Total
1100	\$ 285,000	\$ 63,275	\$ 327,250	\$ 390,525
1300	\$ 345,000	\$ 63,275	\$ 367,250	\$ 430,525
1500	\$ 405,000	\$ 63,275	\$ 407,250	\$ 470,525
1700	\$ 465,000	\$ 63,275	\$ 447,250	\$ 510,525
1900	\$ 525,000	\$ 63,275	\$ 487,250	\$ 550,525
2100	\$ 585,000	\$ 63,275	\$ 527,250	\$ 590,525
2300	\$ 645,000	\$ 63,275	\$ 567,250	\$ 630,525
2500	\$ 705,000	\$ 63,275	\$ 607,250	\$ 670,525
2700	\$ 765,000	\$ 63,275	\$ 647,250	\$ 710,525

Gráfica 1. Determinación de Punto de Equilibrio.



4.6 Cálculo e interpretación de indicadores financieros

Tabla 51. Determinación de índice de valor actual neto

Valor Presente Neto	\$ 636,034
Tasa Interna de Retorno	40%
Índice del Valor Actual Neto	\$ 1.52

4.6.1 Valor Actual Neto

Valor actual neto que desde ahora llamaremos VAN, es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Al sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero.

Si el cálculo del beneficio neto sobre la base del valor presente (es decir VPN) es positivo, entonces se considera que el proyecto es una inversión aceptable (Besley & Brigham, 2009).

Se considera como la suma de los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en terminos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero.

$$VPN = -P \frac{FNE^1}{(1+i)^1} + -P \frac{FNE^2}{(1+i)^2} + -P \frac{FNE^3}{(1+i)^3} + -P \frac{FNE^4}{(1+i)^4} \dots$$

Donde:

- **VPN:** Valor presente neto
- **FNE1...4...:** Flujos neto de efectivo periodo 1, 2, etc.
- **i:** Tasa mínima aceptada (Trema)

Tabla 52. Determinación de VAN

Valor Presente Neto	\$636,034
----------------------------	-----------

4.6.2 Periodo de Recuperación de la Inversión

Este método, también se conoce como PP por sus siglas en inglés (Payback Period), consiste en determinar el numero de periodos, generalmente en años, requeridos para recuperar la inversión inicial emitida, por medio de los flujos de efectivos futuros que generara el proyecto. (Baca Urbina, 2013).

Tabla 53. Tiempo de recuperación de la inversión.

Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada	15%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor Actual de los Flujos de Efectivo	\$1,000,000.00	\$ 130,434.78	\$ 113,421.55	\$ 105,202.60	\$ 97,198.05	\$ 84,520.05
Valor Actual Acumulado de los Flujos de Efectivo	\$1,000,000.00	\$1,130,434.78	\$1,243,856.33	\$1,349,058.93	\$1,446,256.98	\$1,530,777.03

4.6.3 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno es la tasa de descuento por la cual el valor presente neto es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos

descontados a la inversión inicial. (Baca Urbina, Evaluación de proyectos, 2013)

La TIR es la tasa de descuento por la cual el VPN es igual a cero. Es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. (Baca Urbina, 2013)

En base a los flujos de efectivo de nuestro estado de resultados pro-forma se determina nuestra Tasa Interna de Retorno:

Tabla 54. Tasa interna de retorno

Tasa Interna de Retorno	40%
--------------------------------	-----

4.6.4 Índice del Valor Actual Neto

Según el Dr. Axel Rodríguez el Índice de Valor Actual Neto (IVAN) se calcula tomando en cuenta desde un valor absoluto; es decir que si el resultado obtenido es positivo es aprobado y desde de un valor relativo en función a:

- a) Valor absoluto en función al presupuesto inicial

$$IVAN = \frac{VAN}{Inventario\ Inicial}$$

Tabla 55. Índice del valor actual neto

Índice del Valor Actual Neto	\$1.52
-------------------------------------	--------

4.7 Análisis de Sensibilidad

Es una técnica que muestra exactamente cuánto cambiara el VPN y la TIR en respuesta a un cambio determinado en una variable de entrada, si todo lo demás permanece constante. (Besley & Brigham, 2009).

Se denomina análisis de sensibilidad (AS) al procedimiento por medio del cual se puede determinar cuánto se afecta (cuán sensible es) la TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto. (Baca Urbina, 2013).

El proyecto tiene una gran cantidad de variables, como son los costos totales, divididos como se muestra en el estado de resultados, ingreso, volumen de producción, tasa y cantidad de financiamiento.

1. Se procederá a impactar en los precios de venta de los productos los incrementos de los precios por costo de ventas, ya que como pudimos observar las tendencias en el incremento en este insumo es del 10% anual. (Ver Tabla 47)
2. Se deberá tomar en cuenta que las líneas de chocolate y bebidas son temporales, por lo que deberá proceder a buscar productos que cubran temporalidades opuestas a las que estos productos cubren, o en su defecto buscar más líneas de productos atemporales que nos ayuden a tener ventas más uniforme como productos no comestibles.

CONCLUSIONES

El resultado de la investigación y análisis de este proyecto lleva a la conclusión de que el proyecto es rentable y por lo tanto se puede proceder a realizar las operaciones. Esto está sustentado a través del índice del Valor Actual Neto que es de 1.52 pesos.

También se hace la observación que se cumple el objetivo de tener una tasa de rendimiento mayor a la TREMA que es de 16%, por lo que podemos identificar como viable al presente proyecto.

Respecto a la “Factibilidad para distribución horizontal al detalle, de productos confiteros y bebidas, en la ciudad de Puebla.” Podemos observar en nuestro estudio de mercado que la expansión de la distribución tiene un amplio margen pues del mercado total apenas estamos abarcando un 20%. Si tomamos en cuenta las demás ciudades donde se quieren abrir operaciones, la empresa tiene un potencial de crecimiento de por lo menos diez veces más de su distribución actual.

De acuerdo a la capacidad operativa de la empresa también podemos optimizar las ventas si incrementamos nuestro portafolio de productos, buscando llegar a clientes diferentes o a los mismos satisfaciendo otras necesidades. La capacidad operativa también podrá crecer con el tiempo gracias a la compra de nuevas unidades y la contratación de vendedores. Las unidades tienen un costo bajo y los vendedores al depender una parte de su salario de las ventas que realicen, ayudan a mantener entradas de efectivo, por lo que estamos ante un proyecto sólido y rentable.

La naturaleza de la empresa es totalmente comercial, por lo que con el personal que ahora se tiene para la administración, contabilidad y de suministro es suficiente aunque se abrieran otras sucursales, solamente se contrataría personal de ventas.

Los equipos para operación de venta y entrega de mercancía fueron calculados de acuerdo a su valor de salvamento de acuerdo a los precios que están establecidos en el libro azul de la industria de compra y venta de vehículos, esto con el fin de proteger en la medida de lo posible el valor de estos equipos de trabajo e incrementar el valor que genera este proyecto.

Los inversionistas recuperaran su dinero en un periodo de tiempo de tiempo de 3 años, por lo que se cumple la perspectiva de retorno de la inversión en menos de 5 años.

Los productos de confitería, chocolate y polvos endulzantes para bebidas y goma de mascar son rentables debido a los altos márgenes que generan lo cual ayuda a que el proyecto sea rentable.

La localización de la empresa será en el centro de Puebla obedeciendo a razones de concentración de puntos de venta y gastos de operación, los cuales benefician tanto a la operación de la empresa como a los gastos administrativos de la misma.

RECOMENDACIONES

Se definen las ventas no en base a la capacidad económica de producción sino en la capacidad de producción o distribución de esta, ya que las ventas se calculan y se definen en base a objetivos de venta. Lo cual ayuda a la empresa a lograr objetivos más altos.

Las ventas de la empresa no deberán basarse principalmente en altos volúmenes de venta, sino en la cobertura de clientes, efectividad en la relación visitas-ventas y el servicio al cliente.

Para el estímulo de ventas e incremento en la efectividad y cobertura en las ventas se deberá contar con bonos adicionales de acuerdo a la optimización de las ventas en estos rubros.

Se recomienda también ampliar el portafolio de productos que ayuden a incrementar las ventas de la empresa esto con el fin de hacer más rentable la inversión y que esta se recupere más rápido.

De igual manera se recomienda ampliar el número de rutas para incrementar igualmente las ventas y expandir la presencia en el mercado.

Se recomienda financiarse a través de los días de crédito que otorgan los proveedores para no tener problemas de liquidez, también se pueden aprovechar los descuentos otorgados por pronto pago, los cuales son del 3% promedio, con lo cual tendríamos una ganancia del 36% anual de las compras promedio.

También se recomienda hacer visitas de mercado, en donde se podrá observar si los vendedores están cumpliendo con las estrategias de mercadeo establecidas por la empresa, con la frecuencia y si se están respetando los precios, y de esta manera tener un mayor control del mercado.

REFERENCIAS

Bibliografía

- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluacion de Proyectos*. Mexico, D.F.: McGrawHill.
- Baca Urbina, G. (2013). *Evaluación de proyectos*. México DF: Mc Graw Hill.
- Cáceres, G. (2007). *Riesgos financieros y operaciones internacionales*. Madrid: Esic.
- Cámara, M. (2011). *Procesos Internos y Externos*.
- CANIFARMA. (22 de Octubre de 2013). CANIFARMA. Obtenido de CANIFARMA: <http://www.canifarma.org.mx/datoseconomicos.html>
- Cerda, J. A. (2010).
- CNN. (23 de Mayo de 2013). CNN. Obtenido de CNN: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2013/05/23/mercado-farmaceutico-crecera-44>
- COFEPRIS. (25 de 06 de 2013). COFEPRIS. Obtenido de COFEPRIS: <http://www.cofepris.gob.mx/MJ/Paginas/NormasPorTema/Medicamentos.aspx>
- COFEPRIS. (02 de Septiembre de 2013). COFEPRIS. Obtenido de COFEPRIS: <http://www.cofepris.gob.mx/Paginas/Inicio.aspx>
- COFEPRIS. (25 de 06 de 2013). COFEPRIS. Obtenido de COFEPRIS: <http://www.cofepris.gob.mx/MJ/Paginas/NormasPorTema/Medicamentos.aspx>
- Colín, J. G. (2001). *Contabilidad de Costos*. McGraw-Hill.
- CONDUSEF. (10 de Julio de 2010). CONDUSEF. Obtenido de <http://portalif.condusef.gob.mx/>
- Economista, E. (6 de Febrero de 2012). *El Economista*. Obtenido de *El Economista*: <http://eleconomista.com.mx/foro-economico/2012/02/06/costo-oportunidad>
- Espejo, L. F. (2008). *Mercadotecnia*.
- Federación, D. O. (4 de Agosto de 1934). *Diputados*. Obtenido de *Diputados*: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/144.pdf>
- Fisher, E. (2009).
- Fisher, Espejo. (2009).
- Fisher, Espejo. (2009).
- Fred, R. (2013). *Conceptos de Administracion Estratégica*. México, D.F.: Pearson.
- Fuente, G. d. (2007).
- Gabriel, B. U. (2013). *Evaluación de proyectos*. México DF: Mc Graw Hill.
- Gabriel, B. U. (2013). *Evaluación de Proyectos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- García, M. d. (2010). *Diseño de sistemas de consumo masivo*. Ecuador.
- Gonzalo, C. O. (1999). *Prontuario Bursátil y Financiero*. México DF: Trillas.
- Ibethe, G. (2009). *Los Bienes*. México.

- INEGI. (24 de 10 de 2013). INEGI. Obtenido de INEGI:
<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/contenidos/articulos/sociodemograficas/urbano03.pdf>
- INEGI. (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos.
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación AC. (2008). ISO 9000:2005. México: IMNC .
- ISR. (25 de 05 de 2012). LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA. Obtenido de LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA:
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/82.pdf>
- Jack, G., & James P., C. (2012). Administración exitosa de proyectos. Edo. de México: Cengage Learning Editores SA de CV.
- Jairo Dario, M. M., Flor Nancy, D. P., Víctor, M. D., Jorge Alirio, O. C., Leonardo, S. V., Magda Rocio, G. R., y otros. (2011). Proyectos Formulación y criterios de evaluación. Bogotá, Colombia: Alfaomega.
- José, J., Orlando, J. J., & González, D. E. (1997). Distribución Marketing. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
- Juan José, O., & Daniel Eduardo, G. (1997). Distribución y Marketing. Buenos Aires: Macchi.
- Juárez, F. (2008).
- Kotler, C. G. (2009). Dirección de Marketing .
- Laura Fisher, J. E. (2009).
- Leibowitz. (2010).
- Misses, L. V. (2008). Amortización.
- Morillón. (2009). (<http://www.alimentaria-mexico.com/productos-de-confiteria>).
- NOM-176-SSA1-1998. (11 de Diciembre de 1997). Secretaria de Salud. Obtenido de Secretaria de Salud:
<http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/176ssa18.html>
- Padilla, D. N. Temas de Estudio Seleccionados del texto de Contabilidad Administrativa. UMSA.
- Peters, T. (2006). Pasión por la excelencia.
- Philip Kotler, G. A. (2007).
- Philip, K. (2002). Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. Prentice Hall.
- Seideo, A. (2009).
- Velásco, F. d. (2010). Procesos y Sistemas.
- W. Hil, C., & R. Jones, G. (2005). Administración estratégica. México, D.F.: McGraw-Hill.

DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Actividad económica. Conjunto de actividades y esfuerzos realizados por los seres humanos con el objeto de satisfacer sus necesidades materiales y espirituales, mediante la producción e intercambio de toda clase de bienes y servicios.

Análisis de sensibilidad. Se trata de una técnica analítica para someter a prueba de manera sistemática lo que ocurre con la rentabilidad de un proyecto si los acontecimientos difieren de las estimaciones hechas acerca de ellos en la planificación. Es un medio de abordar el problema de la incertidumbre con respecto a acontecimientos y valores futuros.

Capital de trabajo. Recursos financieros que demanda el proceso productivo de una empresa a determinado nivel de operaciones, los cuales pueden encontrarse bajo la forma de: efectivo, cuentas por cobrar e inventarios.

Costo marginal. Es el costo de una unidad adicional que se produce o pretende producir.

Costo de oportunidad. Tasa de rendimiento de la mejor alternativa de inversión disponible; es decir, la tasa más alta de rendimiento que se dejará de percibir si los fondos se invierten en otro proyecto.

Costo total de operación. Son todos los costos y gastos en que se incurren en la operación de una empresa, incluyendo los costos directos, gastos de fabricación, gastos de administración, gastos de venta y gastos financieros.

Costos directos. Son aquellos rubros claramente asignables a un producto. Dichos rubros son: materias primas, mano de obra directa, prestaciones y otros recargos y materiales directos.

Costos fijos. Son aquellos en que incurre la empresa, independientemente del nivel de producción de la misma.

Costos variables. Son aquellos en que incurre la empresa en forma proporcional a su nivel de producción.

Capital social. Es aquél que está representado por las acciones emitidas por una empresa, que han sido suscritas por los accionistas.

Demanda. Son las diferentes cantidades de un bien o servicio que los consumidores estarían dispuestos y en condiciones de adquirir, en función de los diferentes niveles de precios posibles, en un determinado período de tiempo.

Empresa. Unidad económica organizada para alcanzar uno o varios objetivos relacionados con la producción y/o distribución de bienes y servicios. Por la calidad de sus propietarios, las empresas pueden clasificar como individuales, sociedades de hecho y sociedades de derecho.

Estudio de mercado. Es el estudio de la demanda y oferta de uno o varios productos, con el propósito de establecer los volúmenes con que podría participar el proyecto; así como el análisis de sus características, precios, comercialización y otros aspectos de dichos productos.

Efectivo. Son las disponibilidades monetarias que la empresa requiere para atender sus pagos al contado.

Estudio de factibilidad. Es aquel que establece la viabilidad o no de un proyecto, desde el punto de vista técnico, económico, financiero, legal, político y social.

Flujo de efectivo. Es una estimación pormenorizada de los ingresos y egresos en efectivo de una empresa (o proyecto) a generarse y ocasionarse en un período determinado, por las operaciones de los mismos.

Gastos de administración. Son aquellos en que incurre la empresa en sus funciones de establecer objetivos, planificar, organizar, motivar y controlar sus operaciones, tales como: sueldos y salarios, prestaciones y otros recargos, luz y teléfono, depreciaciones, papelería y otros gastos, alquileres,

amortización, gastos de organización y otros afines al área administrativa.

Gastos de fabricación. Son gastos de producción en que se incurre para la elaboración del producto, pero que se dificulta asignarlos directamente al mismo, tales como: materiales indirectos, empaque, combustible y lubricantes, mano de obra indirecta, prestaciones, papelería y otros gastos, alquileres, amortización, gastos de organización y otros afines al área administrativa.

Gastos financieros. Son aquellos derivados de la utilización de capital ajeno y de operaciones comerciales. Se considera en este rubro: intereses, comisiones y otros recargos sobre préstamos y avales.

Gastos de organización. Son los gastos en que se incurre en la organización de una empresa, tales como los gastos de honorarios a los abogados, derechos que deben pagarse al Estado y otros diversos gastos.

Gastos de pre inversión. Lo constituyen los gastos previos a la ejecución de un proyecto por concepto de elaboración de estudios de prefactibilidad y factibilidad, directamente vinculados con dicho proyecto.

Gastos de venta. Son gastos en que se incurre para hacer llegar los productos al consumidor o distribuidor. Estos gastos son: sueldos y salarios, prestaciones y otros recargos, comisiones, viáticos, transporte y flete, combustible y lubricantes, depreciaciones, publicidad, amortización, gastos de promoción y empaque, todos ellos relacionados con las ventas.

Investigación secundaria. Es la que se realiza valiéndose de información recopilada por otras entidades o personas.

Instalaciones. Construcciones utilizadas en la explotación para el manejo del ganado bovino, tales como establos, corrales, bodegas.

Materia prima. Bienes de cualquier origen, empleados para elaborar un producto y que al ser transformados pasan a formar parte esencial de este último.

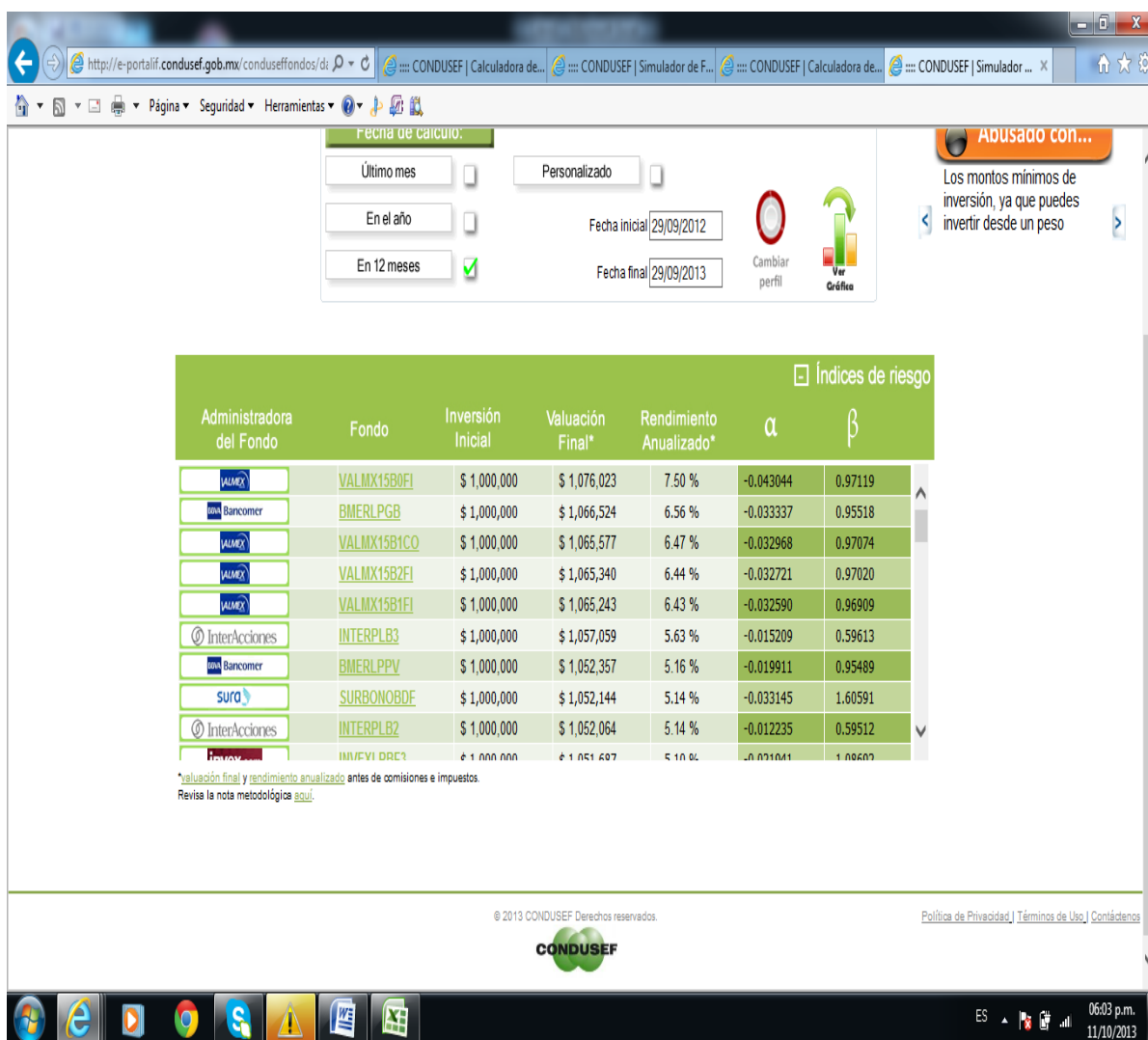
Punto de equilibrio. Es aquel nivel de venta de una empresa en el que no se obtienen ni utilidades ni pérdidas, es decir, cuando los ingresos totales son exactamente iguales a los costos totales de la empresa.

Proyecto. Es una inversión planeada de una actividad económica con el propósito de establecer una nueva empresa; o ampliar, modernizar o adecuar una ya existente.

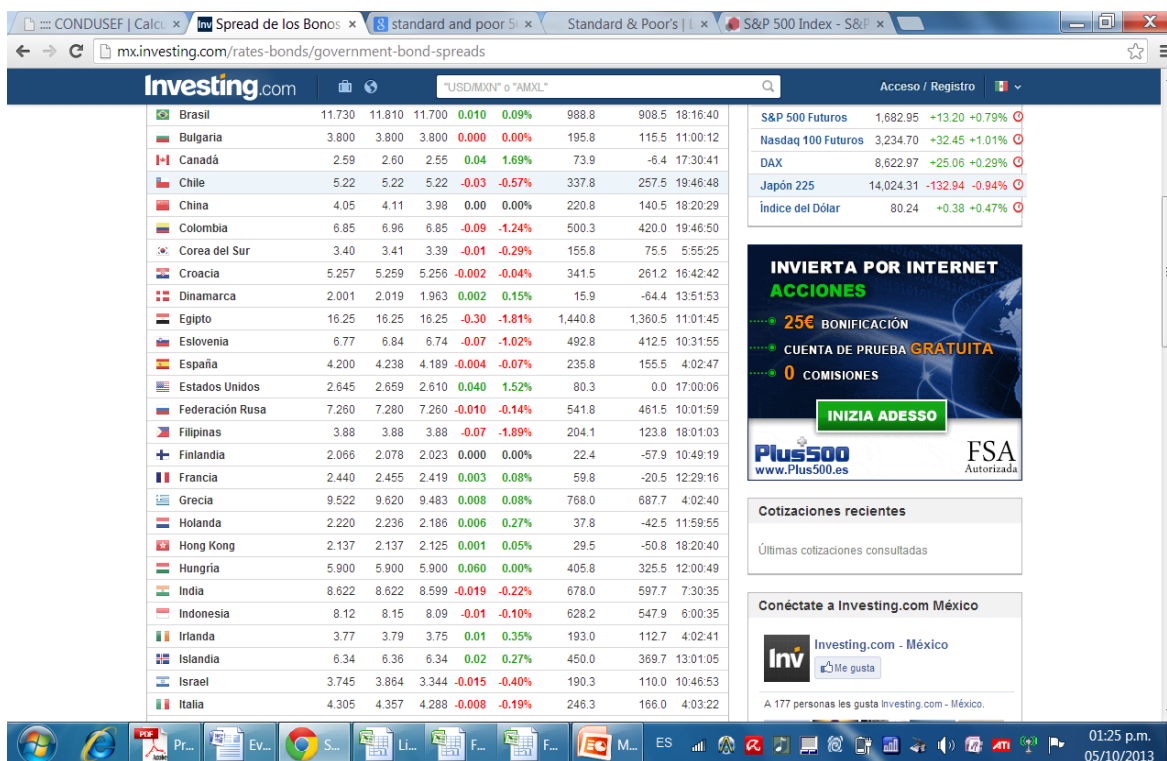
Valor Presente Neto (VAN): Es una forma de estimación que le permite a las organizaciones determinar los beneficios financieros de proyectos a largo plazo. Esta técnica compara los flujos de caja actuales con los mismos en el futuro, tomando en cuenta la inflación y rendimientos. Esta metodología es ampliamente utilizada en proyectos de inversión.

ANEXOS

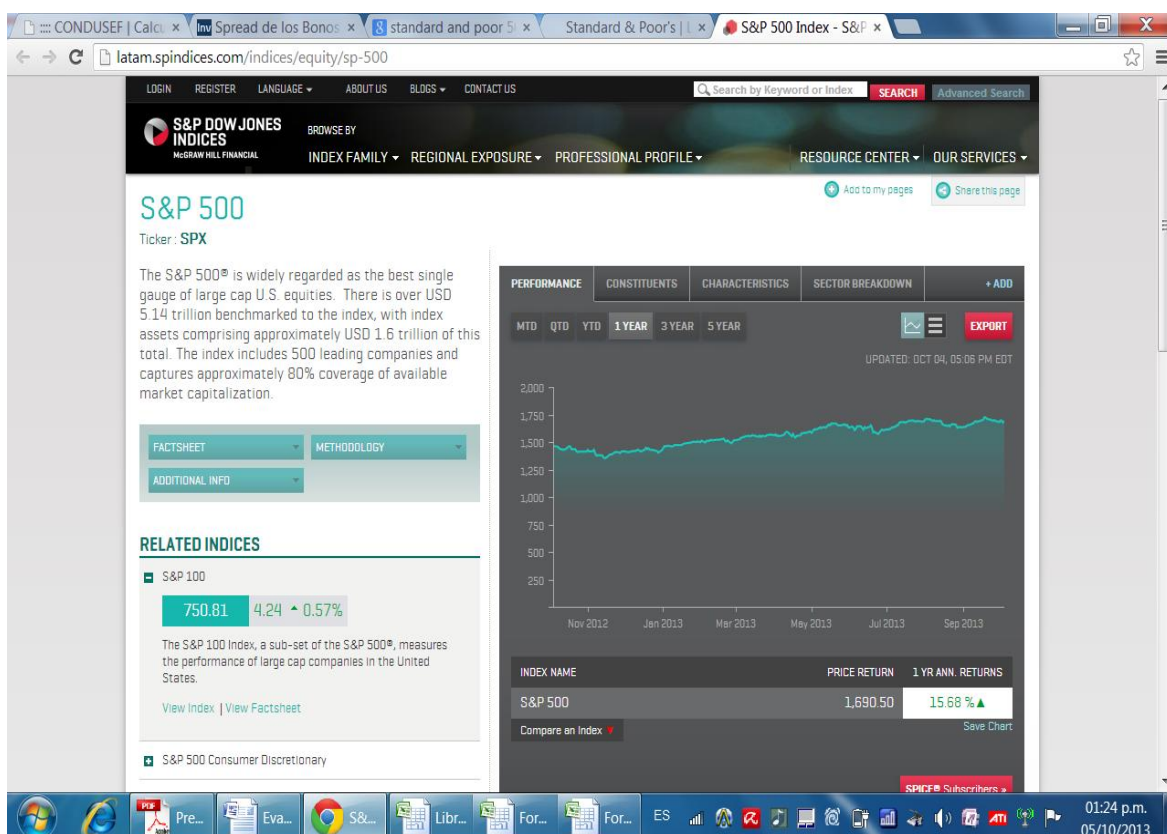
Anexo 1. Costo de oportunidad BMERLPGB Bancomer y Valmex Casa de Bolsa Valores Mexicanos



Anexo 2. Tesobonos de Estados Unidos



Anexo 3. Rendimiento de Industria Standar & Poor's 500



Anexo 4. Tasa de Inflación según Banco de México



Anexo 5. LGSM. Capítulo IV. De la sociedad de responsabilidad limitada

Artículo 58. 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.

Artículo 59. La sociedad de responsabilidad limitada existirá bajo una denominación o bajo una razón social que se formará con el nombre de uno o más socios. La denominación o la razón social irá inmediatamente seguida de las palabras Sociedad de Responsabilidad Limitada o de su abreviatura S. de R. L.. La omisión de este requisito sujetará a los socios a la responsabilidad que establece el artículo 25.

Artículo 60. Cualquiera persona extraña a la sociedad que haga figurar o permita que figure su nombre en la razón social, responderá de las operaciones sociales hasta por el monto de la mayor de las aportaciones.

Artículo 61. Ninguna sociedad de responsabilidad limitada tendrá más de cincuenta socios.

Artículo 62. El capital social nunca será inferior a tres millones de pesos; se dividirá en partes sociales que podrán ser de valor y categoría desiguales, pero que en todo caso serán de mil pesos o de un múltiplo de esta cantidad.

Artículo 63. La constitución de las sociedades de responsabilidad limitada o el aumento de su capital social, no podrá llevarse a cabo mediante suscripción pública.

Artículo 64. Al constituirse la sociedad el capital deberá estar íntegramente suscrito y exhibido, por lo menos, el cincuenta por ciento del valor de cada parte social.

Artículo 65. Para la cesión de partes sociales, así como para la admisión de nuevos socios, bastará el consentimiento de los socios que representen la mayoría del capital social, excepto cuando los estatutos dispongan una proporción mayor.

Artículo 66. Cuando la cesión de que trata el artículo anterior se autorice en favor de una persona extraña a la sociedad, los socios tendrán el derecho del tanto y gozarán de un plazo de quince días para ejercitarlo, contado desde la fecha de la junta en que se hubiere otorgado la autorización. Si fuesen varios los socios que quieran usar de este derecho, les competirá a todos ellos en proporción a sus aportaciones.

Artículo 67. La transmisión por herencia de las partes sociales, no requerirá el consentimiento de los socios, salvo pacto que prevea la disolución de la sociedad por la muerte de uno de ellos, o que disponga la liquidación de la parte social que corresponda al socio difunto, en el caso de que la sociedad no continúe con los herederos de éste.

Artículo 68. Cada socio no tendrá más de una parte social. Cuando un socio haga una nueva aportación o adquiera la totalidad o una fracción de la parte de un coasociado, se aumentará en la cantidad respectiva el valor de su parte

social, a no ser que se trate de partes que tengan derechos diversos, pues entonces se conservará la individualidad de las partes sociales.

Artículo 69. Las partes sociales son indivisibles. No obstante, podrá establecerse en el contrato de sociedad, el derecho de división y el de cesión parcial, respetándose las reglas contenidas en los artículos 61, 62, 65 y 66 de esta Ley.

Artículo 70. Cuando así lo establezca el contrato social, los socios, además de sus obligaciones generales, tendrán la de hacer aportaciones suplementarias en proporción a sus primitivas aportaciones.

Queda prohibido pactar en el contrato social prestaciones accesorias consistentes en trabajo o servicio personal de los socios.

Artículo 71. La amortización de las partes sociales no estará permitida sino en la medida y forma que establezca el contrato social vigente en el momento en que las partes afectadas hayan sido adquiridas por los socios. La amortización se llevará a efecto con las utilidades líquidas de las que conforme a la Ley pueda disponerse para el pago de dividendos. En el caso de que el contrato social lo prevenga expresamente, podrán expedirse a favor de los socios cuyas partes sociales se hubieren amortizado, certificados de goce con los derechos que establece el artículo 137 para las acciones de goce.

Artículo 72. En los aumentos del capital social se observarán las mismas reglas de la constitución de la sociedad.

Los socios tendrán, en proporción a sus partes sociales, preferencia para suscribir las nuevamente emitidas, a no ser que este privilegio lo supriman el contrato social o el acuerdo de la asamblea que decida el aumento del capital social.

Artículo 73. La sociedad llevará un libro especial de los socios, en el cual se inscribirá el nombre y el domicilio de cada uno, con indicación de sus aportaciones, y la transmisión de las partes sociales. Esta no surtirá efectos respecto de terceros sino después de la inscripción.

Cualquiera persona que compruebe un interés legítimo tendrá la facultad de consultar este libro, que estará al cuidado de los administradores, quienes

responderán personal y solidariamente de su existencia regular y de la exactitud de sus datos.

Artículo 74. La administración de las sociedades de responsabilidad limitada estará a cargo de uno o más gerentes, que podrán ser socios o personas extrañas a la sociedad, designados temporalmente o por tiempo indeterminado. Salvo pacto en contrario, la sociedad tendrá el derecho para revocar en cualquier tiempo a sus administradores.

Cuando no aparezca hecha la designación de los gerentes, se observará lo dispuesto en el artículo 40.

Artículo 75. Las resoluciones de los gerentes se tomarán por mayoría de votos, pero si el contrato social exige que obren conjuntamente, se necesitará la unanimidad, a no ser que la mayoría estime que la sociedad corre grave peligro con el retardo, pues entonces podrá dictar la resolución correspondiente.

Artículo 76. Los administradores que no hayan tenido conocimiento del acto o que hayan votado en contra, quedarán libres de responsabilidad.

La acción de responsabilidad en interés de la sociedad contra los gerentes, para el reintegro del patrimonio social, pertenece a la asamblea y a los socios individualmente considerados; pero éstos no podrán ejercitarla cuando la asamblea, con un voto favorable de las tres cuartas partes del capital social, haya absuelto a los gerentes de su responsabilidad.

La acción de responsabilidad contra los administradores pertenece también a los acreedores sociales; pero sólo podrá ejercitarse por el síndico, después de la declaración de quiebra de la sociedad.

Artículo 77. La asamblea de los socios es el órgano supremo de la sociedad. Sus resoluciones se tomarán por mayoría de votos de los socios que representen, por lo menos, la mitad del capital social, a no ser que el contrato social exija una mayoría más elevada. Salvo estipulación en contrario, si esta cifra no se obtiene en la primera reunión, los socios serán convocados por segunda vez, tomándose las decisiones por mayoría de votos, cualquiera que sea la porción del capital representado.

Artículo 78. Las asambleas tendrán las facultades siguientes:

- I. Discutir, aprobar, modificar o reprobado el balance general correspondiente al ejercicio social clausurado y de tomar con estos motivos, las medidas que juzguen oportunas.
- II. Proceder al reparto de utilidades.
- III. Nombrar y remover a los gerentes.
- IV. Designar, en su caso, el Consejo de Vigilancia.
- V. Resolver sobre la división y amortización de las partes sociales.
- VI. Exigir, en su caso, las aportaciones suplementarias y las prestaciones accesorias.
- VII. Intentar contra los órganos sociales o contra los socios, las acciones que correspondan para exigirles daños y perjuicios.
- VIII. Modificar el contrato social.
- IX. Consentir en las cesiones de partes sociales y en la admisión de nuevos socios.
- X. Decidir sobre los aumentos y reducciones del capital social.
- XI. Decidir sobre la disolución de la sociedad, y
- XII. Las demás que les correspondan conforme a la Ley o al contrato social.

Artículo 79. Todo socio tendrá derecho a participar en las decisiones de las asambleas, gozando de un voto por cada mil pesos de su aportación o el múltiplo de esta cantidad que se hubiere determinado, salvo lo que el contrato social establezca sobre partes sociales privilegiadas.

Artículo 80. Las asambleas se reunirán en el domicilio social, por lo menos una vez al año, en la época fijada en el contrato.

Artículo 81. Las asambleas serán convocadas por los gerentes; si no lo hicieren, por el Consejo de Vigilancia, y a falta u omisión de éste, por los socios que representen más de la tercera parte del capital social.

Salvo pacto en contrario, las convocatorias se harán por medio de cartas certificadas con acuse de recibo, que deberán contener la orden del día y dirigirse a cada socio por lo menos, con ocho días de anticipación a la celebración de la asamblea.

Artículo 82. El contrato social podrá consignar los casos en que la reunión de la asamblea no sea necesaria, y en ellos se remitirá a los socios, por carta certificada con acuse de recibo, el texto de las resoluciones o decisiones, emitiéndose el voto correspondiente por escrito.

Si así lo solicitan los socios que representen más de la tercera parte del capital social, deberá convocarse a la asamblea, aun cuando el contrato social sólo exija el voto por correspondencia.

Artículo 83. Salvo pacto en contrario, la modificación del contrato social se decidirá por la mayoría de los socios que representen, por lo menos, las tres cuartas partes del capital social; con excepción de los casos de cambio de objeto o de las reglas que determinen un aumento en las obligaciones de los socios, en los cuales se requerirá la unanimidad de votos.

Artículo 84. Si el contrato social así lo establece, se procederá a la constitución de un Consejo de Vigilancia, formado de socios o de personas extrañas a la sociedad.

Artículo 85. En el contrato social podrá estipularse que los socios tengan derecho a percibir intereses no mayores del nueve por ciento anual sobre sus aportaciones, aun cuando no hubiere beneficios; pero solamente por el período de tiempo necesario para la ejecución de los trabajos que según el objeto de la sociedad deban preceder al comienzo de sus operaciones, sin que en ningún caso dicho período exceda de tres años. Estos intereses deberán cargarse a gastos generales.

Artículo 86. Son aplicables a las sociedades de responsabilidad limitada las disposiciones de los artículos 27, 29, 30, 38, 42, 43, 44, 48 y 50, fracciones I, II, III y IV.

Anexo 6 Presupuesto de equipo.

store.officedepot.com.mx/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=56557

Cotizaciones y Pedidos 01 800 910 00 00 | Asesoría Compras en Línea 01 800 712 0934

Ubicación Tiendas Recibe nuestras promociones

Office DEPOT

0 artículos(s) Precio: \$0.00
Envío GRATIS*

Ver Carrito | Caja | Lista de Compras

Ver artículos de la A-Z | Seguimiento de Pedidos

Invitado - Código Postal | Login | Registro

MOBILIARIO	OFICINA	PAPEL	TECNOLOGIA	COMPUTO	MI CUENTA
------------	---------	-------	------------	---------	-----------

Principal > Producto encontrado

Categorías

- CENTRO COMPUTO COLECCION
- GABINETES COLECCIONES
- ORGANIZADORES COLECCIONES
- ACCESORIOS COLECCIONES
- CENTROS DE TRABAJO
- CARROS COMPUTADORA
- LIBREROS
- ESCRITORIOS COLECCIONES
- ESCRITORIOS EN L
- MESAS
- CREDENZAS COLECCIONES
- ARCHIVEROS COLECCIONES
- LIBREROS COLECCIONES
- MUEBLES DE RECEPCION
- MUEBLES DE TV
- MESAS PARA DIBUJO

OFFICE IN A BOX SAUDER

OFFICE IN A BOX. PRACTICOS MUEBLES IDEALES PARA LA OFICINA EN CASA. AH ORRAN ESPACIO. COLOR MAPLE. ESCRITORIO ALTO 73 CM ANCHO 102 CM PROFUNDO 44 CM LIBRERO ALTO 59 CM ANCHO 62 CM PROFUNDO 24 CM ARCHIVERO ALTO 45 CM ANCHO 39 CM PROFUNDO 39 CM



★★★★★ calificación

Item #: 56557

Precio: \$1499.90 No Disponible

PIEZA

Cantidad:

Promociones

Comprar

Añadir a la lista
entrega a domicilio gratis
escribe una reseña

ITEM#	56557
MARCA	SAUDER
MEDIDA	PIEZA
MODELO	413094
COLOR	MAPLE

store.officedepot.com.mx/OnlineStore/SearchSKU.do?sku=27560

Categorías

- SILLAS PLEGABLES
- SILLERIA DE TRABAJO
- SILLERIA DE DIBUJO
- SILLERIA EJECUTIVA
- SILLERIA DE PIEL
- SILLERIA APILABLE
- SILLERIA PARA VISITAS
- SILLERIA SECRETARIAL
- PROTECTORES DE ALFOMBRA

SILLA SECRETARIAL INDONESIA

SILLA SECRETARIAL NEGRA BASE DE ESTRELLA DE 5 PUNTAS. TAPIZADA EN TELA DE MALLA. RETORNANTE AL FUEGO. AJUSTE NEUMÁTICO DE ALTURA. ALTO 101.6 CM ANCHO 58.4 CM PROFUNDO 67.3 CM



★★★★★ calificación

Item #: 27560

Precio: \$1199.00 Disponible

PIEZA

Cantidad:

Promociones

Comprar

Añadir a la lista
entrega a domicilio gratis
escribe una reseña

ITEM#	27560
MARCA	SIN MARCA
MEDIDA	PIEZA
MODELO	B06572
MATERIAL	TELA
COLOR	NEGRO
ALTO	101.6 CM
ANCHO	58.4 CM
PROFUNDO	67.3 CM
ANCHO DEL ASIENTO	47.6 CM
PROFUNDIDAD DEL ASIENTO	45.7 CM
BASE GIRATORIA	SI
AJUSTE DE ALTURA	SI
AJUSTE DE RESPALDO	N/A
SEGURO DE FIJACIÓN RESPALDO	N/A
SOPORTE LUMBAR	N/A
BRAZOS	SI
BRAZOS AJUSTABLES	SI
REQUIERE ENSAMBLAJE	SI
MARCA	SKY CHAIR

Art. relacionados

SCOTCHGARD PROTECTOR DE TELAS 283 G. 3M
Art. No. 18720
Disponible
Precio: \$149.00
PIEZA
Cantidad:

Comprar

Anexo 7. Estratificación de los establecimientos de micro, pequeña empresa de Puebla.

Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos (PROTEGIDO) - Adobe Reader

Archivo Edición Ver Documento Herramientas Ventana Ayuda

75 / 168 108% Buscar

Haga clic para reducir la ampliación de toda la página

Comercio

Comercio Cuadro 52

Características principales por tamaño en ramas seleccionadas 2008

Rama y tamaño	Unidades económicas		Personal ocupado total		Remuneraciones		Ingresos		Total de activos fijos	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Millones de pesos	%	Millones de pesos	%	Millones de pesos	%
Total Comercio	1 858 550	100.0	6 134 758	100.0	154 970	100.0	5 535 086	100.0	567 212	100.0
Micro	1 803 799	97.1	3 993 380	65.1	43 989	28.4	1 193 378	21.6	223 127	39.3
Pequeños	38 779	2.1	646 664	10.6	31 680	20.4	890 500	16.1	81 364	14.3
Medianos	11 619	0.6	807 707	9.9	34 765	22.4	1 200 313	21.7	81 500	14.1
Grandes	4 353	0.2	884 707	14.4	44 515	28.7	2 250 896	40.7	171 131	30.2
4611 Abarrotes y alimentos al por menor	848 268	100.0	1 806 838	100.0	11 235	100.0	78 594	100.0	75 064	100.0
Micro	843 547	99.4	1 711 362	94.7	7 663	68.2	53 728	68.4	67 497	89.9
Pequeños	4 015	0.5	62 911	3.5	2 390	21.3	13 911	17.7	5 204	6.9
Medianos	694	0.1	31 002	1.7	1 129	10.0	9 367	11.9	10 541	11.9
Grandes	12	0.0	1 563	0.1	54	0.5	1 587	2.0	92	0.1
4621 Tiendas de autoservicio al por menor	23 323	100.0	473 862	100.0	13 888	100.0	1 502 351	100.0	88 399	100.0
Micro	19 633	84.2	78 901	16.7	1 263	9.1	115 422	7.7	12 180	13.8
Pequeños	1 281	5.5	21 641	4.6	953	6.9	145 736	9.7	2 963	3.4
Medianos	773	3.3	49 323	10.4	1 995	14.4	308 454	20.5	10 541	11.9
Grandes	1 636	7.0	323 997	68.4	9 678	69.7	932 739	62.1	62 625	70.9
4632 Ropa y accesorios de vestir al por menor	154 616	100.0	353 550	100.0	4 392	100.0	545 740	100.0	19 606	100.0
Micro	152 714	98.8	313 069	88.6	3 033	69.1	50 583	9.3	14 823	75.6
Pequeños	1 664	1.1	25 659	7.3	333	7.6	89 333	16.4	2 061	10.5
Medianos	214	0.1	10 368	2.9	100	2.3	202 435	37.1	1 990	10.2
Grandes	24	0.0	4 254	1.2	867	19.7	203 389	37.3	132	0.7

RIU-BUAP 2
Acceso a Internet

11:39 a.m.
26/10/2013

Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos (PROTEGIDO) - Adobe Reader

Archivo Edición Ver Documento Herramientas Ventana Ayuda

90 / 168 125% puebla

Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa

En la región Sur-Sureste la entidad federativa con mayor participación en las tres variables presentadas fue Veracruz de Ignacio de la Llave: en unidades económicas aportó 21.2%, en personal ocupado total 23.0% y en ingresos 26.9 por ciento.

Con porcentajes muy cercanos a los de Veracruz, el estado de Puebla ocupó el segundo lugar, con 21.0% de las unidades económicas de la región, 19.5% de las personas ocupadas y 17.7% de ingresos.

Los resultados de los Censos Económicos 2009 muestran que en esta región, Campeche fue la entidad federativa que participó con los menores porcentajes en unidades económicas (2.8%), personal ocupado total (3.0%) e ingresos (3.3 por ciento).

Comercio, región Sur-Sureste
Unidades económicas por entidad según tamaño 2008 Cuadro 62

Región/Entidad	Total		Micro		Pequeños		Medianos		Grandes	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
Sur Sureste	515 816	100.0	504 268	100.0	8 311	100.0	2 432	100.0	805	100.0
Campeche	14 478	2.8	14 088	2.8	287	3.5	78	3.2	25	3.1
Chiapas	70 892	13.7	69 681	13.8	901	10.8	244	10.0	66	8.2
Guerrero	63 727	12.4	62 785	12.5	688	8.3	175	7.2	79	9.8
Oaxaca	68 937	13.4	67 960	13.5	724	8.7	213	8.8	40	5.0
Puebla	108 481	21.0	106 537	21.1	1 391	16.7	410	16.9	143	17.8
Quintana Roo	18 516	3.6	17 562	3.5	663	8.0	231	9.5	60	7.5
Tabasco	24 819	4.8	23 860	4.7	688	8.3	209	8.6	62	7.7
Veracruz de Ignacio de la Llave	109 423	21.2	106 451	21.1	2 132	25.7	610	25.1	230	28.6
Yucatán	36 543	7.1	35 344	7.0	262	3.1	262	10.8	100	12.4

RIU-BUAP 2
Acceso a Internet

11:41 a.m.
26/10/2013

Anexo 8. Cuestionario para Investigación de Mercado

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál de los siguientes productos usted compra?

- a) Endulzantes para agua en Polvo
- b) Café soluble (presentación 15 – 25 gr)
- c) Confitería
- d) Chocolate (confitería)
- e) Malteadas en presentación 250 gr.

2. ¿Reconoce usted estas marcas?

- a) Lucas
- b) Skwinles
- c) MARS
- d) Nestea
- e) Nescafé
- f) Hershey's

3. ¿Qué tan alta rotación tienen los productos de?

- | | | | |
|--------------|------|--------|------|
| a) Lucas | ALTA | NORMAL | BAJA |
| b) Skwinkles | ALTA | NORMAL | BAJA |
| c) MARS | ALTA | NORMAL | BAJA |
| d) Nestea | ALTA | NORMAL | BAJA |
| e) Nescafé | ALTA | NORMAL | BAJA |
| f) Hershey's | ALTA | NORMAL | BAJA |

4. ¿Los productos de que marca estaría usted, dispuesto a comprar?

- a) Lucas
- b) Skwinles
- c) MARS
- d) Nestea
- e) Nescafé
- f) Hershey's

5. ¿Cuál de los siguientes Distribuidores le vende a usted?

- 1. Galletera de Puebla

2. Distribuidora el Toro
3. Comercializadora Steffy
4. Bebidas y Conservas de Puebla
5. Distribuidora Vanher
6. Alimentos Il Forno Italia
7. Distribuirol

6. ¿Por qué motiva les compra usted a estos Distribuidores?

1. Precio
2. Atención
3. Frecuencia de visitas
4. Portafolio de productos
5. Otro

7. Del 1 al 5 enuembre lo que mas valora usted de un Distribuidor

1. Precio
2. Atención
3. Frecuencia de visitas
4. Portafolio de productos
5. Otro