



BUAP | **Facultad de
Administración**

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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE
PROMOTORIA DE INBURSA EN EL MUNICIPIO
DE PUEBLA**

TESIS

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

PRESENTA:
ROSALBA TLAPAYA ROMERO

DIRECTOR DE TESIS:
DR. ALFREDO PÉREZ PAREDES

PUEBLA, PUE

SEPTIEMBRE, 2014

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
CAPÍTULO 1. MARCO METODOLÓGICO	7
1.1 Planteamiento del Problema.....	7
1.2 Justificación.....	8
1.3 Objetivo General	8
1.4 Objetivos Particulares.....	8
1.5 Hipótesis	9
1.6 Aspectos Metodológicos.....	9
1.7 Alcances y límites de la Investigación	9
1.7.1 Límites:.....	9
1.7.2 Alcances	10
1.8 Métodos y técnicas.....	10
CAPITULO 2. LA EMPRESA COMO CATALIZADOR DE DESARROLLO ECONÓMICO	12
2.1 Origen y evolución de las empresas.....	12
2.1.1 Creación de las civilizaciones	12
2.1.2 El inicio del comercio en las primeras civilizaciones.....	13
2.1.3 El concepto de empresa	15
2.1.4 La empresa pequeña y mediana en México.....	19
2.2 Definición y clasificación de las empresas.....	21
2.2.1 Definición de las Empresas.....	21
2.2.2 Clasificación de las empresas.....	22
2.3 Las empresas en México.....	32
2.3.1 La población de México	32
2.3.2 El país en datos	34
2.3.3 Clasificación de las actividades económicas.....	37

2.3.4 La competitividad en México en el entono mundial	37
2.3.4 Las empresas de México en datos.....	40
2.4 Las empresas en Puebla.....	44
2.4.1 Antecedentes de las empresas en Puebla	44
2.4.2 Infraestructura productiva en Puebla.....	45
2.4.3 Datos estadísticos de las empresas en Puebla.....	49
2.4.4 Principales organismos empresariales en Puebla	53
2.5 El proceso emprendedor para crear nuevas empresas	53
CAPITULO 3. PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA PARA LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS	60
3.1. Definición y Ciclo de Vida.....	60
3.2 Propuesta de Juan Carlos Leyva.....	68
3.3 Propuesta de Juan Gallardo.....	74
3.4 Propuesta Rafael Alcaraz.....	80
CAPÍTULO 4. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE PROMOTORIA DE INBURSA EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA	108
4.1 Naturaleza del Proyecto	108
4.2. Estudio de Mercado	110
4.2.1 Análisis de la Demanda	110
4.2.2 Análisis de la Oferta.....	114
4.2.3 Consumo Aparente	119
4.2.4 Canal de Comercialización	119
4.2.5 Promoción y Publicidad.....	119
4.3. Estudio Técnico.....	120
4.3.1. Descripción de Servicios.....	120
4.3.2. Descripción del proceso de producción, comercialización o prestación del servicio.	122

4.3.4 Ubicación.....	125
4.4. Estudio Organizacional.....	126
4.4.1 Organigrama.....	127
4.4.2 Descripción de Puestos	127
4.4.3 Administración de Sueldos y Salarios	129
4.4.4 Esquemas de contratación.....	129
4.4.4 Capacitación	130
4.4.5 Trámites a realizar	130
4.5 Estudio Financiero.....	130
CONCLUSIONES	140
REFERENCIAS	143

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de tesis plantea la metodología para crear una empresa del ramo financiero, que se dedicará a la comercialización de servicios de Grupo Financiero INBURSA, para efecto de este estudio los servicios serán clasificados en 2 rubros banco y seguros.

En México, la historia del seguro se remonta a finales del siglo 19, con las primeras regulaciones que permitieron la creación de un organismo que cohesionara e integrara la labor aseguradora, sin embargo el desarrollo de la industria de seguros en nuestro país, no ha tenido un crecimiento importante en comparación con otros países principalmente de primer mundo. Este antecedente concede una pauta para crear una empresa que tenga como principal objetivo promover servicios de este ramo como son el ahorro, la cultura de prevención de riesgos y el seguro como mecanismo de protección ante estos.

Durante la realización del presente estudio, se pretendió demostrar la rentabilidad de crear una empresa (promotoria) a corto plazo considerándose dos años, con resultados satisfactorios. Para este fin se utilizó el plan de negocio como herramienta principal para la realización del proyecto. Se podrá observar durante el desarrollo de esta tesis, que de manera inicial en el capítulo uno que es el marco metodológico se explican los métodos y técnicas utilizados para su elaboración, tales como: el método deductivo, investigación documental, datos históricos, análisis de los datos entre otros.

En el capítulo dos se orientó básicamente en la historia de la administración, pues se considera importante tener conocimiento de sus orígenes y como evoluciono la administración junto con la civilización misma, también se definen conceptos básicos de administración tomando en cuenta a autores especialistas en la materia, se abordarán temas como la situación actual de las empresas en México utilizando para este análisis a fuentes importantes como el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI), el Banco Mundial, así como información publicada por organismos internacionales como el Foro Económico Mundial, por mencionar algunas de las fuentes más importantes, así mismo se realiza un breve análisis sobre las empresa en el estado de Puebla, dado que se pretende que la futura empresa sea establecida en el municipio de Puebla. Finalmente se concluyó este capítulo

con el desarrollo del tema el proceso emprendedor en esta parte se describe brevemente como se identificar las idea de inversión, la elaboración de un plan de negocios, gestión de recursos de la nueva empresa y la administración misma de esta.

Para la elaboración del capítulo tres denominado plan de negocios como herramienta para la creación de nuevas empresas, se revisó la literatura de diferentes autores como: Juan Carlos Leyva Bonilla, Juan Gallardo Cervantes y Rafael Alcaraz principalmente, el objetivo de este capítulo es el de tener un panorama más amplio sobre el desarrollo del plan de negocios, pues se pretende tener la perspectiva de diferentes autores con distintos enfoques. En este caso se da más énfasis al autor Rafael Alcaraz, con su libro explica de manera muy simple y clara el proceso para crear una empresa, es una guía importante pues maneja desde el cómo identificar oportunidades de negocio, cómo poder seleccionar el mercado, también menciona estrategias para colocarse en la preferencia de los consumidores, también aborda de manera específica aspectos fundamentales del área de producción, manejo organizacional, así como conceptos y herramientas indispensables del área financiera, por lo que se puede concluir en este capítulo que Rafael Alcaraz aborda el tema de una manera simple, completa y sobre todo descriptiva de todo el proceso.

Finalmente en el capítulo cuatro se desarrolló la propuesta de plan de negocios para la creación de una promotoria de Grupo Financiero INBURSA, que como se mencionó al inicio estará dedicada a la comercialización de servicios financieros divididos en dos rubros, banco y seguro. Se inicia con el desarrollo del tema la naturaleza del proyecto y en este se desglosan todos y cada uno de los conceptos básicos enfocados a la comercialización de servicios financieros de un grupo financiero en particular, tales conceptos se mencionan a continuación: Justificación de la idea del negocio, Misión, Visión, Giro de la empresa por mencionar algunos. Posteriormente se desarrolla el estudio de mercado en el cual se analiza a la oferta, es decir los principales competidores en los diferentes rubros. Con la finalidad de tener información objetiva sobre este análisis se consideraron datos que proporcionan autoridades reguladoras de las instituciones financieras, tales como: la Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro (CONSAR), la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) por mencionar algunas. Se analiza a la demanda a efecto de poder determinar un estimado del consumo aparente, se describe y justifica como será el canal de distribución, entre otros conceptos propios del estudio de mercado. Respecto al estudio

técnico se describen los principales servicios financieros que se ofertarán, así como los dos procesos más importantes que manejará la nueva empresa, los cuales son: el proceso de comercialización y el proceso de reclutamiento, puesto de que estos serán los principales generadores de ingresos de la empresa, se realiza la descripción de puestos, esquema de contratación del personal y finalmente se realiza el estudio Financiero proyectado a 2 años a fin de comprobar la viabilidad del proyecto.

CAPÍTULO 1. MARCO METODOLÓGICO

A continuación se explican el conjunto de métodos y técnicas utilizadas, para la realización del trabajo de tesis, que tiene como objeto de estudio la creación de una promotoría dedicada a la comercialización de servicios financieros de Grupo Financiero INBURSA en el municipio de Puebla, utilizando el plan de negocios como herramienta a efecto de aumentar las posibilidades de éxito de la empresa.

1.1 Planteamiento del Problema

Las promotorías han tenido que enfrentar desde siempre varios problemas para sobrevivir; uno de ellos es el ciclo de vida que logran subsistir; varias de ellas solo permanecen en el mercado un tiempo muy corto, otras permanecen con una rentabilidad modesta y muy pocas son las que llegan a consolidar un mercado con una cartera de clientes importante, que les permita estabilidad y crecimiento.

Normalmente las promotorías son otorgadas a ex empleados y asesores financieros de Grupo Financiero INBURSA y en la mayoría de las situaciones no cuentan con la metodología y estrategia correcta para poder sobrevivir, y lo más importante crecer y competir en un mercado cada vez más disputado. Una de las causas por las que las promotorías desaparecen o no son rentables es por la pobre administración e incorrecta selección del personal administrativo y de ventas, así como otros recursos básicos que no son tangibles pero que son capaces de hacer crecer o desaparecer a una promotoría, es decir al ser creadas y administradas de manera empírica, sin una herramienta administrativa desde su creación como es un plan de negocios, que de manera inicial defina el rumbo de la promotoría, el crecimiento continuo y en consecuencia el éxito de la misma

1.2 Justificación

Actualmente las empresas de diferentes giros están conscientes de la importancia de realizar un plan de negocios para la creación de una nueva empresa, y que esta herramienta les permita de manera gradual minimizar fallas dentro del proceso administrativo, de tal forma que le permita de manera inicial ser sustentable, a mediano plazo rentable y a largo plazo exitosa. Se ha demostrado que si los directivos definen correctamente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un ambiente de constante cambio.

A través del desarrollo de un plan de negocios adecuado para la creación de una nueva empresa, podrán definirse los lineamientos de trabajo de las diferentes áreas, a efecto de lograr de manera inicial el rumbo correcto para lograr la sustentabilidad, el crecimiento continuo de la promotoría y en consecuencia aumentar las posibilidades de que esta sea una empresa exitosa.

1.3 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la creación de una promotoría del Grupo Financiero INBURSA, con el propósito de determinar su viabilidad en todos sus aspectos para tomar la decisión o no de crearla.

1.4 Objetivos Particulares

1. Aprender y analizar los conceptos teóricos necesarios para elaborar un plan de negocios.
2. Calcular el consumo promedio del mercado de servicios financieros en la ciudad de Puebla y Tlaxcala.
3. Proponer la estructura administrativa más adecuada para el funcionamiento de la nueva promotoría.
4. Demostrar mediante un estudio financiero, que la nueva empresa será rentable en el corto plazo.

1.5 Hipótesis

Demostrar que la elaboración de un adecuado plan de negocios, es una herramienta útil para la creación de una nueva empresa, que es una promotoría de Grupo Financiero INBURSA, la cual permitirá medir su rentabilidad a corto plazo.

1.6 Aspectos Metodológicos

En el desarrollo del presente trabajo se utilizó el método deductivo, dado que se analizarán los aspectos generales tanto de las Pymes en México como del Estado de Puebla, así mismo se realizará investigación documental, pues se revisarán las propuestas de diferentes autores de libros de plan de negocios.

Se empleará como población muestra a los clientes actuales que utilizan servicios financieros de Grupo Financiero INBURSA, con los que se realizará una investigación de campo de los referidos que pueden proporcionar, los cuales serán considerados clientes potenciales, de igual manera se hará uso de datos históricos de la cartera actual, a efecto de determinar el número de productos que dichos clientes potenciales pueden contratar, el análisis de los datos anteriores nos permitirá obtener información para calcular un estimado del consumo aparente. Estos elementos nos permitirán aterrizar en la elaboración de un plan de negocios en particular que es la creación de una promotoría de INBURSA en el municipio de Puebla.

Por otro lado el tipo de estudio que se ha utilizado es descriptivo considerando que se desglosarán todos los elementos necesarios para elaborar el plan de negocios.

1.7 Alcances y límites de la Investigación

1.7.1 Límites:

El presente trabajo se desarrolló en el Municipio de Puebla, dado que se pretende que se establezca en esta ciconvvv tomando como necesita de la participación de

promotores de Grupo Financiero INBURSA, para la obtención de la información se tienen las siguientes limitantes:

- Debido a que el segmento de mercado al cual están dirigidos los productos financieros INBURSA, es muy limitado, se manejarán datos históricos de la cartera de un asesor financiero, así mismo se manejarán como clientes potenciales a los referidos que los clientes actuales proporcionen.
- Otra limitante fue el periodo de tiempo que se consideró para desarrollarlo.

1.7.2 Alcances

Se desarrolló una propuesta de plan de negocios para la creación de una promotoría enfocada a la comercialización de productos financieros de Grupo Financiero INBURSA en el municipio de Puebla,

1.8 Métodos y técnicas

La metodología que se sugiere para esta investigación, tiene como objetivo obtener datos relevantes para la elaboración del presente estudio, así mismo se han considerado las técnicas que mejor se adecuan.

1. Investigación documental
 - a. Fuentes bibliográficas
 - b. Fuentes electrónicas
 - c. Datos históricos de la cartera de clientes potenciales que se maneja actualmente.
2. Investigación de campo
 - a. Cuestionario
 - b. Entrevistas formales

Por otro lado se ha dado respuesta a las interrogantes, ¿por qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde? se desarrollará la investigación, considerando las limitantes

que existen, así como los alcances logrados, a efecto de que la presente tesis sea comprensible para el lector.

CAPITULO 2. LA EMPRESA COMO CATALIZADOR DE DESARROLLO ECONÓMICO

2.1 Origen y evolución de las empresas

En el siguiente capítulo se analizan los factores y circunstancias que dieron origen a las empresas y como éstas fueron cambiando de acuerdo con la evolución de la sociedad.

2.1.1 Creación de las civilizaciones

Desde sus comienzos el hombre se ha visto en la necesidad de trabajar para subsistir, organizarse y cooperar con sus semejantes, de este modo se considera que cada individuo fue experimentándose y especializándose en tareas diferentes, llegando incluso a involucrar al resto de la familia, aparece por tanto la aparición de la división del trabajo, creándose de este modo los distintos oficios y un perfeccionamiento de los materiales creados, ya fuesen herramientas de caza, o tejidos, o panes, entre otros. Así mismo ha tenido que ejercer sus actividades con la mejor efectividad posible; y como nos menciona Münch, “se ha aplicado la ley de oro de la administración, que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo”. (Münch, 2010).

Posteriormente con la aparición de los comerciantes, cada familia especializada intercambiaba con otras familias sus productos, lo que forzosamente introdujo en el mundo lo que se fue a llamar la moneda, que agilizaba enormemente los cálculos para realizar los trueques. Ya no hacía falta saber cuántas gallinas equivalían a una vaca, ahora bastaba con saber cuántas monedas valía una vaca. Está claro que estas familias especializadas terminaron por ser el antecedente de la empresa. Poco después se implantaría el hecho de obtener nuevos trabajadores y enseñarles el oficio. Como se puede ver, el origen de las empresas tiene un inicio consecucional.

2.1.2 El inicio del comercio en las primeras civilizaciones

Los judíos y fenicios fueron los que iniciaron con la práctica del comercio y de esa manera influenciaron a las primeras civilizaciones desde el año 1000 a.C. a Europa a través de constantes migraciones y la actividad comercial.

“Y vemos como las ideas religiosas contienen mensajes ético-comerciales que han impulsado o detenido el desarrollo. En la Biblia hay diversos pasajes que, hoy día, citan los tratadistas administrativos modernos; por ejemplo, los proverbios salomónicos ilustran un principio vigente de la unidad de mando: “el que a dos amos sirve, con alguno queda mal” (Münch, 2010)

Hacia el año 2150 a.C al 500 a.C aparece el concepto de Estado, lo que nos indica el inicio de la civilización, surgiendo la ciencia, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo.

Como en Mesopotamia y Egipto donde la sociedad se dividió en clases sociales. Y aparece “El control del trabajo colectivo y el pago de tributos en especie, bases en las que se apoyaban estas civilizaciones, donde obviamente exigía una administración más compleja”. (Münch, 2010)

“Sin importar cómo se convocaba a estos individuos, alguien tuvo que planear lo que se tenía que hacer, organizar a la gente y los materiales para hacerlo, ordenar y dirigir a los trabajadores, e imponer algunos controles para garantizar que todo se realizara según lo planeado”. (Robbins, Administración, 2010)

Grecia es la cuna de la civilización occidental, es un ejemplo claro del empleo de la administración, el avance en esta época se sustentó en la organización social,

política, militar y económica, durante esta época la administración se ejercía mediante una estricta supervisión del trabajo y el castigo físico, es por esto que en este periodo apareció el esclavismo ya que la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción, existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas, esta forma de organización fue la principal causa de la caída del imperio romano.

2.1.2.1 Evolución de las empresas en el mundo desde el siglo XII hasta el siglo XXI

Tabla No.1 Evolución de las Empresas en el Mundo

SIGLO	PRINCIPAL CARACTERÍSTICA
XII	Nacimiento de la industria artesanal agrupada en gremios.
XIII Y XIV	Crisis demográfica que despobló Europa, por enfermedades.
XV	Los progresos en la navegación permiten una expansión en Europa, en busca de rutas comerciales.
XVI Y XVII	Actividades bancarias con muchos rasgos capitalistas, en plena edad media (Enciso, 2014), además durante este periodo la empresa capitalista empieza a conformarse y va alcanzando su madurez.
XVIII y XIX	La Revolución industrial y dio lugar a una explotación masiva de la mano de obra por parte de los industriales, quienes exigían jornadas de trabajo de 16 a 18 horas, seis días por semana. “La mano de obra se veía como una mercancía sujeta a las fuerzas del mercado, sin regulación de las relaciones obrero-patronales por parte del Estado”. (Rodríguez S. H., 2012)
XX	Con el crecimiento económico se desarrollan las grandes sociedades anónimas que constituyen una pieza básica dentro del sistema capitalista o de economía del mercado.
XXI	En medio de una espiral llega Internet y nace la sociedad de la información y la era del conocimiento. La comunicación alcanza niveles jamás pensados y el diseño además del marketing cobra mayor protagonismo, tras lo cual la producción del bien o servicio tiene costes más modestos.

Fuente: Elaboración propia con datos del libro de (Enciso, 2014) (Rodríguez S.H., 2012)

2.1.3 El concepto de empresa

El fundamento legal que constituye a una empresa es el concepto de persona jurídica colectiva, como un posible sujeto de derechos privados. Este concepto se desarrolla a partir del nacimiento del sistema municipal de gobierno, al final de la República romana.

La propiedad del municipio o comunidad ciudadana se consideró bajo las leyes del derecho privado, en consecuencia, el municipio es reconocido como persona jurídica capaz de obligaciones y derechos privados.

En la ley romana la persona jurídica representa una especie de persona privada subjetiva, un sujeto independiente con la capacidad de poseer diversas propiedades, totalmente distinto de otra persona jurídica previamente existente, incluyendo a los miembros individuales que la componen.

En esa remota jurisprudencia se encuentra el origen legal de la empresa moderna, cuya característica es su condición de persona moral o jurídica creada por medio de organizaciones adecuadas, regida por las leyes mercantiles y por las prácticas industriales, comerciales y de servicios agropecuarios.

2.1.3.1 Historia empresarial de México

200 d.C.-800 d.C.

Durante el periodo clásico se desarrollaron las culturas teotihuacana, maya y zapoteca. La principal característica de la empresa etapa es el estado teocrático con administración centralizada y numeración vigesimal. “Algunos ejemplos del empleo del inicio de las empresas se encuentran en el levantamiento de templos ceremoniales y pirámides; en la organización social; y en la construcción de ciudades como Uxmal y Chichen Itzá por los mayas, y Monte Albán en Oaxaca por los

zapotecas, ya que en este podemos ver la manera en que los pueblos ya tenían conocimiento de la empresa usando como base la planeación para edificar y organizar a los obreros". (Münch, 2010)

1521-1810

La época colonial estableció un sistema de gobierno con las características de una empresa, usando la burocracia y poder absoluto, por parte de España. En la Nueva España una de las actividades más importantes además de la agricultura fue la minería. Los españoles descubrieron y explotaron los yacimientos de oro y plata a partir de 1532. El trabajo se caracterizó en sus inicios por la esclavitud: los españoles utilizaban la mano de obra de los nativos, fue así como surgió la encomienda para administrar su trabajo. El trabajo por jornal o peonaje surgió después de la abolición de la encomienda en 1720. En las colonias se producían materias primas y se consumían los productos de España.

1780

Hacia 1780 el espíritu del capitalismo y del libre comercio predominaba en otros países europeos. Al igual que en Francia y España, los gremios tenían el privilegio exclusivo de fabricación, de manera que nadie sin ser maestro aprobado en un oficio podía ejercerlo.

Para el control de los gremios y su administración surgieron las *ordenanzas*, las cuales contenían reglas específicas para los operarios y los procedimientos de trabajo. Los gremios desaparecieron a raíz del gobierno liberal que rigió el país a mediados del siglo XIX. Los *obrajes*, también llamados *oficinas*, fueron en la Colonia el espacio y la manera para realizar el trabajo.

Siglo XVII

Durante el siglo XVII proliferaron las haciendas, que eran unidades de producción basadas en los latifundios y el sistema de control de los trabajadores. La hacienda mexicana se administraba como una empresa; su objetivo era lograr la productividad de la tierra y el bienestar de los campesinos; por supuesto, la administración estaba centralizada.

Siglo XIX

México independiente (1810-1821)

El movimiento independiente se inició en 1810 y concluyó once años después. A partir de 1812 los gobiernos emprendieron el fomento a la minería, la agricultura y la incipiente industria, mediante el otorgamiento de facilidades para la introducción de maquinaria, patentes y privilegios a las nuevas manufacturas.

“De 1821 a 1834 hubo inestabilidad política. El primer intento de promover la industrialización se dio gracias a la iniciativa de Lucas Alemán en 1831, al crear el Banco de Avío. Los estilos de administración continuaban siendo empíricos y rudimentarios y todos centralizados”. (Münch, Administración, 2010)

Reforma y Porfiriato (1836-1910)

En este periodo Benito Juárez decretó las Leyes de Reforma; se promulgó la Constitución de 1847; se promovió la libertad de enseñanza, de imprenta, de industria y de comercio; se superó la intervención francesa y el imperio de Maximiliano. Porfirio Díaz gobernó el país entre 1877 y 1910. La administración se aplicó principalmente en el arte y la ciencia; se fundaron academias, museos y sociedades artísticas y científicas. “Se promovieron la industrialización de la minería, la industria textil, los ferrocarriles, y las empresas de carácter agrícola como el

henequén y el tabaco, entre otras. Los sistemas de administración eran empíricos, centralizados y autoritarios”. (Münch, 2010)

Siglo XX.

El siglo XX se caracterizó por el avance en los ámbitos político, social y económico. En 1910, con la Revolución Mexicana, se derrocó a Porfirio Díaz y se iniciaron una serie de cambios como el reparto de tierras y la promulgación de la Constitución de 1917. Durante el periodo de 1930 a 1950 se nacionalizó la industria petrolera y se inició el proceso de industrialización en el país, pero con una política proteccionista que desalentaba las importaciones. Proliferaron las grandes empresas transnacionales, y la pequeña y mediana industria nacional. Mientras que en las primeras predominaban sistemas modernos de administración, en las segundas prevaleció la administración empírica.

2.1.3.2 La industrialización

En México la Industrialización se inició de manera firme y continuada en la década de los 50's, en la que surgió la actividad industrial con un sin número de empresas pequeñas y medianas, gracias a la acción abierta y decidida del Gobierno Mexicano, no solamente a través de la integración de una infraestructura básica, sino también promoviendo inversiones industriales que permitieron disminuir las importancias de artículos manufacturados y para mantener un nivel de empleo adecuado a las necesidades de una población cada vez más crecientes.

“En 1955 se promulgo la “Ley para el fomento de las industrias nuevas y necesarias”, cuyo ordenamiento permitió que se estableciera un importante número de empresas industriales, fundamentalmente medianas, pequeñas, y que un gran

número de talleres y artesanías se transformaran en pequeñas empresas.” (DEMAC, 2011)

Con objeto de sostener el desarrollo tanto de las nuevas, pequeñas y medianas industrias, como el de las ya establecidas, el Gobierno Federal instituyó mecanismos de carácter financiero que respondieron a la urgente necesidad de crédito de las pequeñas y medianas empresas industriales, las que en aquella época más que ahora, estaban al margen de la atención de la banca.

2.1.4 La empresa pequeña y mediana en México

En México, en los países en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, hay una estructura cuya integración puede ser deficiente o eficiente ante la demanda del mercado de consumo de cada país, o también a la demanda internacional. Pero lo que hay que hacer notar es que, en cualquier estructura industrial existe la pequeña y mediana industria. (Stoner, 2010)

2.1.4.1 Importancia económica

La importancia de la pequeña y mediana industria no sólo puede medirse por el número de establecimientos, sino también por el capital invertido que representan; por el valor de su producción; por el valor agregado; por las materias primas que consumen; por la formación de capital fijo; por los empleos que generan y por la capacidad de compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios.

“La pequeña industria, surgida años antes de que se originara el capitalismo industrial, tenía como fuente creadora las necesidades primarias del hombre como: el tallado de la piedra, el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir y

ornamentales, etc. Así se formó no solo como fuente de abastecimiento de bienes para el consumo, sino también como activador del desarrollo de las fuerzas productivas, y es básicamente la industria de modestos recursos de donde se apoyó la Revolución Industrial y con ello la tecnología que hoy desarrollan las grandes empresas.” (Basave & Hernández, 2011)

2.1.4.2 La actividad empresarial

El cúmulo de empresas representan la actividad de millones de vendedores que trabajan de manera individual o colectiva con el propósito de producir y distribuir bienes y servicios que requieren los compradores.

2.1.4.3 Importancia social

La pequeña y mediana industria al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro mexicano, contribuye, por una parte, a incrementar a un rango social distinto a este sector de desocupados o semi ocupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, a través de sus salarios y por los bienes que adquieren con él.

“La pequeña y mediana industria contribuye a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre parientes y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad industrial en pequeña escala.” (Harold Koontz, 2013)

2.2 Definición y clasificación de las empresas

En el siguiente punto se definirá el concepto de empresa de acuerdo a diferentes disciplinas, así como la clasificación de las mismas considerando diferentes criterios.

2.2.1 Definición de las Empresas

Un elemento esencial de todo sistema económico es la empresa de todo tipo y tamaño. La producción de bienes y servicios (ropa, muebles, alimentos, transporte, gas, etc.) es responsabilidad de las empresas. Por lo tanto, no se puede concebir una sociedad sin empresas, en el propio carácter de las empresas está el emprender negocios, que no se realizan de forma altruista, sino con ánimo de lucro, buscando una ganancia lícita que permita a una empresa sobrevivir y crear riqueza para su propietario, empleados y sociedad en general.

Por consiguiente, las empresas forman una estructura productiva de nuestra economía y desempeñan también una importante y trascendente “función social”.

De lo antes expuesto, es necesario definir con precisión lo que es una empresa que al ser una realidad socio-económica es estudiada por diferentes disciplinas sociales: Economía, Derecho, Administración, Sociología, etc.

Desde el punto de vista económico se define a la empresa como:

“Unidad capaz de transformar un conjunto de insumos (materia prima, fuerza de trabajo, dinero, tecnología) en un conjunto de bienes y servicios determinados al consumo, ya sea de individuos o de otras empresas”. (H., 2008)

El derecho mercantil es la rama del Derecho a la que corresponden las normas jurídicas que regulan la actividad comercial y empresarial. Por tanto, las empresas, en cuanto a su personalidad, responsabilidad y forma de constitución se encuentran reguladas por normas que corresponden a esta rama del derecho.

Desde el punto de vista jurídico mercantil, se define a la empresa como:

“Una unidad patrimonial autónoma y compleja, en la que se integra un conjunto organizado de bienes, derechos y obligaciones, bajo la titularidad y dirección del empresario”. (Sergio, 2012)

La administración, la define:

“Es la unidad productiva o de servicio constituida según aspectos prácticos o legales, y que se integra por recursos, valiéndose de la administración para lograr sus objetivos”. (Robbins, 2006)

Desde el punto de vista sociológico se define como:

“Un organismo social en el que el trabajo, el capital y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa”. (Guzman Valdivia, 2010)

De las definiciones anteriores se deduce que empresa es un organismo social, económico, jurídico, sociológico y administrativo, integrado por recursos y que aplica el proceso de administración para lograr sus objetivos.

2.2.2 Clasificación de las empresas

Para llegar a clasificar a las empresas es conveniente tener en cuenta diversas características; con éstas obtendremos distintos criterios de clasificación:

- A. Según el tamaño de la empresa
- B. Según la actividad económica
- C. Según la constitución patrimonial
- D. Según el país al que pertenecen
- E. Según su ámbito de actuación

A. Tamaño de la empresa

Se dificulta clasificar la dimensión de las empresas en función de las manifestaciones externas; en la práctica nos encontramos con cuatro tipos de empresas: micro, pequeñas, medianas y grandes. Un criterio usual es el número de trabajadores que tiene una empresa.

Las condiciones económicas y sociales de cada país son las que determinan el (los) criterio(s) que deba manejarse para configurar a las empresas. Como se presenta a continuación con algunos países de Latinoamérica.

En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

FIGURA 1. Clasificación de las empresas año 2014 de acuerdo a datos publicados por el banco de desarrollo empresarial y comercio exterior de Colombia (BANCOLDEX)

Tamaño	Activos Totales SMMLV
Microempresa	Hasta 500
Pequeña	Superior a 500 y hasta 5,000
Mediana	Superior a 5,000 y hasta 30,000
Grande	Superior a 30,000
SMMLV para el año 2014	\$ 616,000

Fuente: Elaboración propia con datos de (BANCOLDEX, 2014)

SMMLV (salarios mínimos mensuales legales vigentes) de acuerdo a la ley MIPYME que rige dicho país.

Organismos internacionales y países del mundo toman como base el factor de recursos humanos para determinar el tamaño de las empresas como se verá a continuación.

Tabla No. 2 Clasificación de las empresas por parte de diferentes instituciones nacionales e internacionales, para determinar su tamaño con base en el factor humano.

Instituto Nacional de Estadística y Estudios Económicos (INSEE) Francia			
Artesanal	De	1 a 10	Trabajadores
Muy pequeña	Entre	10 y 50	Trabajadores
Pequeña	De	50 a 250	Trabajadores
Mediana	De	250 a 1000	Trabajadores
Grande	De	1000 a 5000	Trabajadores
Muy grande	Más de	5000	Trabajadores
The Small Business Administrations (EU)			
Pequeña	Hasta	250	empleados
Mediana	De	250 a 500	Empleados
Grande	Más de	5000	Empleados
La Comisión Económica para América Latina (CEPAL)			
Pequeña	Entre	5 y 49	Empleados
Mediana	De	50 a 250	Empleados
Grande	Más de	250	Empleados
Ejecutivos de Finanzas (México)			
Pequeña	Menos de	25	Empleados
Mediana	Entre	50 a 250	Empleados
Grande	Más de	250	Empleados
J. Rodríguez Valencia (México)			
Artesanal	De	1 a 5	Personas
Microempresa	De	5 y 50	Personas
Pequeña	De	50 a 100	Personas
Mediana	De	100 a 250	Personas
Grande	De	250 a 1000	Personas

Muy grande	Más de	1000	Personas
Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Pequeña y Mediana, SECOFI (México)			
Microindustria	De	1 a 5	Personas
Pequeña industria	De	16 a 1000	Personas
Mediana industria	De	101 a 250	Personas

Fuente: Elaborado con datos del libro de Rodríguez Valencia (Joaquín, 2010)

Con el fin de avanzar en la definición de políticas, estrategias y acciones de fomento empresarial e impulsar empresas competitivas en la economía global, la Secretaría de Comercio dio a conocer el 28 de diciembre de 2013 los nuevos criterios de estratificación de las empresas, mismos que se muestran en el siguiente cuadro.

Tabla No. 3 Criterios de estratificación de las empresas en México.

Tamaño	Industriales	Comerciales	De servicios
Microempresas	1 a 30 empleados	1 a 5 empleados	1 a 20 empleados
Pequeñas empresas	31 a 100 empleados	6 a 20 empleados	21 a 50 empleados
Medianas empresas	101 a 500 empleados	21 a 100 empleados	51 a 100 empleados
Grandes empresas	501 o más empleados	101 o más empleados	101 o más empleados

Fuente: Elaborado con datos del libro de (Joaquín, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, 2010)

B. La actividad económica

Esta clasificación está elaborada considerando a la actividad o rama económica en la que opera una empresa, independientemente del tamaño de esta.

Esta clasificación viene dada por la **Clasificación Nacional de Actividades Económicas** la clasificación que está actualmente en vigor es la **CNAE-93 Rev.1**, constituyéndose en la adaptación nacional de la Clasificación Europea de Actividades Económicas (NACE 93 Rev.1.1) que se aprobó por el Reglamento de la Comisión No. 29/2002 el 19 de Diciembre de 2001. En el siguiente cuadro se muestra la clasificación por actividad económica.

Tabla No. 4 Clasificación de empresas por actividad económica

Giro	Descripción	Clasificación	Ejemplos
Industria	Son aquellas cuya actividad básica es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materiales.	Extractivas. Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de recursos naturales	Empresas mineras Empresas pesqueras Empresas siderúrgicas
		Manufacturas. Son aquellas que se dedican a adquirir materia prima para cometerla a un proceso de transformación.	Empresas de alimentos Empresas de ropa Empresas químicas
		Agropecuarias. Son aquellas cuya función es la explotación de la agricultura y la ganadería	Agroindustrias Empresas ganaderas Empresas frutícolas

De servicios	Son aquellas que generan un servicio para una colectividad sin que el producto objeto del servicio tenga naturaleza corpórea.	<p>Sin concesión. Son aquellas que no requieren, más que en algunos casos, licencia de funcionamiento por parte de las autoridades.</p> <p>Concesionadas por el estado. Son aquellas cuya índole es de carácter financiera</p> <p>Concesionadas no financieras. Son aquellas autorizadas por el estado, pero sus servicios no son de carácter financiero</p>	<p>Hoteles Restaurantes Cines Centros deportivos Centros de belleza</p> <p>Instituciones bancarias Compañías de seguros Cajas de ahorro Casas de bolsa</p> <p>Empresas de transporte terrestre Aerolíneas Empresas marítimas Empresas gaseras Gasolineras</p>
Comerciales	Son aquellas que se dedican a adquirir cierta clase de mercancías, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico de adquisición, aumentando al precio de adquisición un porcentaje denominado margen de utilidad. Son empresas intermediarias entre productor-consumidor	<p>Mayoristas. Son aquellas que realizan ventas de mayoreo y medio menudeo</p> <p>Minoristas. Son aquellas que venden mercancías al menudeo o en pequeña</p>	<p>Empresas de productos para la construcción. Empresas mayoristas. Empresas mayoristas de fármacos.</p> <p>Empresas de artesanías. Tiendas de</p>

		cantidad, de manera directa al consumidor	abarrotes. Papelerías. Ferreterías.
		Comisionistas. Son aquellas que se dedican a vender artículos de los fabricantes, quienes les envían mercancías a consignación, percibiendo por ello una comisión.	Empresas de bienes raíces. Agencias de venta de autos Comisionistas industriales Concesionarios autorizados.

Fuente: Elaboración propia con datos del libro de (Sérvulo, 2010)

Además de clasificar a las empresas por actividad económica, es necesario agruparlas de acuerdo a un sistema económico, es decir, la vinculación entre la unidad económica (empresa) con la economía nacional e internacional.

- **Empresas nacionales.** Son aquellas que cuentan con el cien por ciento de capital nacional. Se dedican a alguna rama de la manufactura, de la comercialización de bienes o la prestación de servicios.
- **Micro, pequeñas y medianas empresas.** Son aquellas que funcionan con poco dominio del mercado y se clasifican por el número de empleados.
- **Grandes empresas.** Son aquellas que por su magnitud dominan el mercado, debido al gran volumen de producción o ventas.
- **Empresas exportadoras.** Son aquellas que realizan toda o una parte de su actividad mercantil hacia el exterior del país, de manera que obtienen ingresos provenientes de divisas.
- **Empresas trasnacionales.** Son aquellas que operan en el país, aunque sus capitales no son aportados por personas nacionales, sino por extranjeros. La introducción se realiza, por lo general, por medio de inversiones extranjeras directas en filiales situadas en los países en que se

desea participar. Es decir, la empresa matriz que se encuentra en un país desea extender sus actividades con otros países. (INEGI 2010)

C. Constitución patrimonial

Este criterio se basa en el origen de las aportaciones de capital y del carácter de “quienes dirijan sus actividades”. De acuerdo con Rodríguez V; las empresas pueden clasificarse en:

- **Públicas.** Son empresas que pertenecen al Estado y su objetivo es satisfacer necesidades de carácter social. Están constituidas por capital público perteneciente a la nación; su administración está bajo la responsabilidad de empleados públicos y pueden subclasificarse en:

Desconcentradas. Aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas y que son capaces de manejar su autonomía y presupuesto, como la Comisión Nacional del Agua, el Instituto Nacional de Bellas Artes, la Comisión Nacional Bancaria, entre otras.

Descentralizadas. Aquellas que desarrollan actividades que competen al Estado y son de interés general, pero están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídicos propios, como PEMEX, BANCOMEXT, etc.

- **Privadas.** Aquellas que están constituidas por capital de particulares, administradas por sus propietarios, y cuya finalidad puede ser lucrativa y mercantil o no lucrativa.

Empresas lucrativas. Estas empresas son individuales, cuando están dirigidas por un solo propietario o sociedades, es decir, cuando pertenecen a varios socios y persiguen la obtención de utilidades. Por ejemplo, los hoteles, fábricas, cines, etc.

Empresas no lucrativas. Aquellas que están, orientadas a satisfacer necesidades materiales o físicas de sus integrantes, persiguiendo resultados sociales y no ganancias económicas, como universidades públicas, colegios de profesionales, cooperativas, entre otras.

Mixtas. Si la titularidad es compartida entre organismos públicos y particulares. (Rodríguez Valencia, 2010)

D. Al país que pertenecen

Este criterio se basa en la nación a la que pertenecen las empresas, clasificándose en nacionales y extranjeras.

Empresas nacionales. Aquellas que se crean y operan en territorio nacional. Por ejemplo, Pascual Boing, Soriana, Grupo Radio Centro, Banorte, entre otras.

Empresas extranjeras. Aquellas empresas de otros países que residen en el territorio nacional. Esto implica la penetración de capital extranjero en las empresas nacionales. Algunos ejemplos de este tipo de empresas son Volkswagen, Grupo Financiero Santander, Sony, entre otras.

E. Su ámbito de actuación

Este criterio se basa en el medio en el que operan las empresas, el cual puede ser local, regional, nacional, multinacional.

Ámbito local. Se refiere a la operación que tiene una empresa principalmente en su localidad; se trata de pequeñas empresas.

Ámbito regional. Se refiere al funcionamiento que tienen las empresas abarcando una región; se trata de medianas empresas.

Ámbito nacional. Se presenta cuando el ámbito de actuación de una empresa se extiende por todo el país; se trata de grandes empresas como Bimbo, Maseca, Multipack, etcétera.

Ámbito multinacional. Aquella cuyo ámbito de actuación va más allá de las fronteras nacionales y se extiende, en mayor o menor medida e intensidad por diversos países en los que desarrolla sus actividades. Este tipo de empresas se encuentra sometido a diferentes legislaciones, variadas culturas e idiosincrasias.

A continuación se mencionarán diversas características generales de la empresa:

- a) **Tiene personalidad jurídica.** Esto se debe a que se trata de una entidad sujeta a obligaciones y, a la vez, tiene derechos establecidos por la ley.
- b) **Es una unidad económica.** Esto porque persigue un propósito de lucro, es decir, uno de sus objetivos generales es la obtención de utilidades. La protección de los intereses económicos de ella misma, de sus acreedores y de su propietario o propietarios, logrando la satisfacción de éstos últimos por medio de la obtención de utilidades.
- c) **Ejerce una acción mercantil.** Esta característica se debe a que adquiere insumos para transformarlos en productos terminados, bienes o servicios para su venta.
- d) **Es una entidad social.** El desarrollo de una empresa es imposible sin el vínculo social estrecho y permanente. Ello implica y genera, por otra parte, solidaridad entre sus integrantes: propietario, jefes de departamento, empleados. Todos ellos tienen intereses comunes, como son la supervivencia de la empresa, el crecimiento adecuado, etc. El propósito de una empresa es servir a la sociedad a la que pertenece. (Anzola Rojas, 2010)

2.3 Las empresas en México

En el siguiente punto se revisarán el ámbito de las empresas en México desde diferentes perspectivas tanto económicas, poblacionales y de competitividad, así como el análisis, evaluación y clasificación de las empresas en nuestro país por diferentes organismos nacionales e internacionales tales como: Banco de México, Foro Económico Mundial, Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE) entre otras.

2.3.1 La población de México

Para tener un panorama amplio respecto a las empresas en México es necesario conocer datos específicos sobre la población por lo cual se enumera la siguiente tabla obtenida del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), este instituto se creó el 25 de enero de 1983 por decreto presidencial, que integró en su estructura a:

- La Dirección General de Estadística, en funciones desde 1882, cuando pertenecía a la Secretaría de Fomento, Colonización, Industria y Comercio.
- La Dirección General de Geografía, establecida en 1968 y que estaba adscrita a la Secretaría de la Presidencia.
- La Dirección General de Política Informática
- La Dirección General de Integración y Análisis de la Información.

Con su creación, el INEGI modernizó la valiosa tradición que tenía nuestro país en materia de captación, procesamiento y difusión de información acerca del territorio, la población y la economía. Conjuntó en una sola institución la responsabilidad de generar la información estadística y geográfica.

Desde 1985, el Instituto se desconcentró para ubicar su sede en la ciudad de Aguascalientes, Aguascalientes.

Tabla No. 5 Datos específicos de la población en México de los años 2010-2014.

Indicador	Unidad de medida	Año	Valor
Población total	Miles de habitantes	2010	112337
Tiempo de duplicación	Años	2010	39.5
Tasa de crecimiento media anual de la población	Por ciento	2005-2010	1.8
Densidad de población	Habitantes/km ²	2010	57
Edad mediana	Años	2010	26
Relación de dependencia	Población en edad dependiente por cada 100 personas en edad productiva	2010	62.3
Relación hombres - mujeres	Número de hombres por cada 100 mujeres	2010	95.4
Índice de envejecimiento	Número de personas adultas mayores por cada 100 niños y jóvenes	2010	31
Tasa bruta de natalidad	Nacidos vivos por cada 1 000 habitantes	2014	18.7
Tasa global de fecundidad	Hijos por mujer de 15 a 49 años	2013	2.2
Promedio de hijos nacidos vivos por mujer de 12 y más años	Hijos	2010	2.3
Mujeres unidas en edad fértil usuarias de métodos anticonceptivos	Por ciento	2009	72.3
Población de 12 y más años casada o unida	Por ciento	2010	55.1
Tasa bruta de nupcialidad	Matrimonios por cada 1 000 habitantes	2012	5
Relación divorcios-matrimonios	Divorcios por cada 100 matrimonios	2012	17
Población inmigrante estatal	Por ciento	2010	17.6
Población nacida en otro país residente en México	Por ciento	2010	0.9

Población migrante internacional de retorno	Por ciento	2010	31.5
Esperanza de vida	Años	2013	74.5
Tasa bruta de mortalidad	Defunciones por cada 1 000 habitantes	2014	5.7
Tasa de mortalidad infantil	Defunciones de menores de un año de edad por cada 1 000 nacidos vivos	2013	12.8
Índice de sobremortalidad masculina	Defunciones masculinas por cada 100 femeninas	2012	128.4
Muertes violentas con respecto al total de defunciones	Por ciento	2012	12.2
Coefficiente de GINI	Por ciento	2012	0.47
Índice de femineidad de menores atendidos por maltrato infantil	Niñas por cada 100 niños	2011	100.8
Mujeres de 15 años y más con al menos un incidente de violencia hacia ellas a lo largo de la relación con su última pareja	Por ciento	2011	46.99
Promedio de ocupantes por vivienda particular habitada	Ocupantes	2010	3.9
Viviendas particulares habitadas propias	Por ciento	2010	76.4
Viviendas particulares habitadas con disponibilidad de agua	Por ciento	2010	88.7

Fuente: Elaboración propia con datos del (INEGI, 2014) (CONAPO, 2014) (DIF, 2014)

2.3.2 El país en datos

El Banco Mundial desde su concepción en 1944, ha pasado de ser una entidad única a un grupo de cinco instituciones de desarrollo estrechamente relacionadas. Su misión evolucionó desde el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) como facilitador de la reconstrucción y el desarrollo de posguerra al mandato actual de aliviar la pobreza en el mundo, coordinándose muy de cerca con su afiliado, la Asociación Internacional de Fomento, y otros miembros del Grupo del Banco Mundial: la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en

inglés) , el Organismo Multilateral de Garantía de Inversiones (MIGA, por sus siglas en inglés) y el Centro Internacional de Arreglo de Diferencias Relativas a Inversiones (CIADI). En principio, el Banco contó con un personal homogéneo de ingenieros y analistas financieros ubicados exclusivamente en la ciudad de Washington, pero hoy en día, dispone de un amplio abanico de profesionales multidisciplinarios, entre ellos economistas, expertos en políticas públicas, especialistas sectoriales y científicos sociales. Más de un tercio de ellos se desempeña en las oficinas de los distintos países. Si bien la reconstrucción sigue siendo importante, el objetivo predominante de todo su trabajo es luchar contra la pobreza a través de un proceso de globalización inclusivo y sostenible.

Las organizaciones que forman el Banco Mundial son propiedad de los gobiernos de los países miembros, y éstos son quienes, en el marco de esas instituciones, tienen la capacidad de tomar las decisiones definitivas sobre cualquier asunto, ya sea político, financiero o relativo a la adhesión.

Los países miembros gobiernan el Grupo del Banco Mundial a través de la Junta de Gobernadores y el Directorio Ejecutivo. Estos órganos toman todas las decisiones importantes de las organizaciones.

Con arreglo a lo dispuesto en el Convenio Constitutivo del Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento, (BIRF) si un país desea ser miembro del Banco primero debe adherirse al Fondo Monetario Internacional (FMI). Para ser miembro de otras organizaciones como la AIF, la IFC y el MIGA primero hay que ser miembro del BIRF.

En coordinación con el FMI y en consultas con empleados del Grupo del Banco Mundial, la Vicepresidencia de la Secretaría Corporativa, está encargada de coordinar la labor de los accionistas del Banco. La Secretaría cuenta con una Unidad de Adhesión y Suscripciones al Capital que se ocupa de las cuestiones relativas a las adhesiones.

De acuerdo a datos publicados por el Banco Mundial respecto a México, este nos proporciona lo siguientes datos:

Tabla No. 6. Datos poblacionales y económicos relevantes de México, publicados por el Banco Mundial en los años 2012-2013.

Población	120.8 millones	2012
PIB	\$1.178 billones	2012
Crecimiento del PIB	3.8%	2012
Inflación	3.8%	2013

Fuente: Elaboración propias con datos del Banco Mundial consultado en: <http://www.bancomundial.org/es>

El producto interno bruto (PIB) es por definición, el valor corriente del mercado del total de bienes y servicios producidos por la economía de una nación durante un periodo dado.

A continuación se presentan las cifras del PIB en México publicadas por el Banco de México con datos del INEGI durante los últimos 4 años expresados en forma anual y en pesos corrientes.

Tabla No. 7 El PIB en México en los años 2010 -2013.

AÑO	CIFRAS (expresadas en millones de pesos)
2010	13,282,061
2011	14,550,014
2012	15,615,012
2013	16,104,402

Fuente: Elaboración propia con datos de (INEGI) consultada en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/pibt/>

Como se observa los datos para México no son muy alentadores y pueden mejorarse, para alcanzar un crecimiento y desarrollo en nuestro país.

2.3.3 Clasificación de las actividades económicas

Actividades primarias: Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal; pesca, caza y captura; servicios relacionados.

Actividades secundarias: Minería, Electricidad, agua y suministro de gas por ductos al consumidor final, Construcción, Industrias manufactureras de todo tipo.

Actividades terciarias: Comercio, Transportes, correos y almacenamiento, Información en medios masivos, Servicios financieros y de seguros, Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, Servicios profesionales, científicos y técnicos, Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación, Servicios educativos, Servicios de salud y de asistencia social, Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos, Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, Otros servicios excepto actividades del gobierno, Actividades del gobierno, Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente.

2.3.4 La competitividad en México en el entorno mundial

Es relevante conocer como está posicionada la economía de México en el entorno internacional, por lo cual se considerará la información que presenta y analiza el Foro Económico Mundial.

El Foro Económico Mundial World Economic Forum WEF (por sus siglas en inglés) es una institución internacional comprometida con el mejoramiento de las naciones del mundo a través de la cooperación pública y privada.

El WEF fue fundado en Enero de 1971 cuando un grupo de líderes de negocios europeos se conocieron en el patrocinio de la Comisión Europea y la

Asociación Europea Industrial. Uno de los fundadores Klaus Schwab entonces profesor de política de negocios en la universidad de Geneva. La organización fue subsecuentemente incorporada como fundación sin fines de lucro.

Al inicio el foro fue llamado Foro de Gestión Europea hasta 1987, cuando este fue renombrado el Foro Económico Mundial para reflejar este ámbito de expansión y transformación para una organización Europea global confiable.

Desde sus comienzos el foro ha tenido un considerable impacto en mejorar conscientemente la política económica y social, actuando como un catalizador para mejorar los esfuerzos construyendo puentes. El Foro ha provisto de una plataforma crítica para promover la paz y la reconciliación en muchas partes del mundo, promoviendo el entendimiento entre Europa del este y del oeste antes y después de la caída del muro de Berlín, introduciendo a economías emergentes como China e India a la comunidad internacional y traer a primer plano las últimas tendencias y progresos en diversos campos.

El WEF es una organización de socios, entre sus miembros comprende a 1,000 de las principales corporaciones del mundo, empresas globales usualmente con más de \$5 billones de USD en ventas.

Esas empresas se encuentran clasificadas entre las principales compañías dentro de sus industrias y juegan un rol de líderes en dar forma al futuro de su industria y región. Algunas de sus compañías asociadas forman el Foro estratégico e industrial de comunidades asociadas, las cuales están creadas para intensificar sus compromisos con los eventos del foro, proyectos e iniciativas.

En el año 2013 el WEF publicó una edición estadística completa llamada Reporte Global de competitividad 2013 -2014 dentro de la infraestructura de competitividad global y la red de comparativa de mercados, en este reporte se presenta y analiza los resultados de la clasificación de competitividad global 2013 – 2014 Global *Competitiveness Index GCI* (por sus siglas en ingles), esta herramienta

evalúa la competitividad de las 148 economías en todas las geografías y etapas de desarrollo. El GCI pretende capturar la complejidad del fenómeno de la competitividad nacional, que sólo se puede mejorar a través de un conjunto de esfuerzos en diferentes áreas que afectan la productividad a largo plazo de un país, que es el factor clave que afecta al crecimiento económico con el desempeño de la economía.

En el contexto de la recuperación mundial cautelosa y aún frágil, los resultados este año subrayan la importancia de la competitividad como una dimensión fundamental de la política económica en todas las regiones y etapas de desarrollo. Los 10 primeros de la clasificación general de CGI están dominados por las economías que muestran las instituciones sólidas y amplia capacidad innovadora, reflejando la importancia fundamental de estos elementos. Sin embargo, con la alza de los mercados emergentes, la distinción entre las economías avanzadas y emergentes se está convirtiendo en cada vez más tenue, según lo demostrado por varios mercados emergentes que son superiores a las economías avanzadas

Desde su lanzamiento en 2005, el GCI se ha utilizado por un número creciente de países e instituciones a la competitividad nacional de referencia. La estructura clara e intuitiva del marco GCI es útil para priorizar las reformas de políticas porque permite a cada país identificar las fortalezas y debilidades de su ambiente de competitividad nacional e identificar aquellos factores más prioritarios de su desarrollo económico. Específicamente, el GCI proporciona una plataforma para el diálogo entre gobierno, empresas y sociedad civil que puede servir como un catalizador para la mejora de la productividad de las reformas, con el fin de aumentar el nivel de vida de los ciudadanos del mundo. A través de los años, el GCI ha demostrado ser una herramienta muy útil para hacer avanzar la competitividad entre los países.

En esta clasificación de competitividad global México muestra un perfil estable de competitividad en este año, por lo cual ha sido clasificado en el lugar 55 a nivel

mundial. El país continúa beneficiado para un ambiente macroeconómico relativamente estable (49), un sistema bancario sólido (30) un largo y profundo mercado interno que permitirá una importante economía de escala (11), una razonable buena infraestructura de transporte (39) y un número de negocios sofisticados (55) particularmente para un país en vías de desarrollo, al mismo tiempo bajo la política consensuada lograda a través del acuerdo llamado pacto por México, el país ha empezado a emprender algunas reformas importantes que debieron hacerse en el mercado laboral y en educación. Además las futuras reformas en el mercado de bienes y servicios intentaran incrementar los niveles de competición en sectores estratégicos clave, notablemente en el sector energético son previstos antes del fin de 2014. Se espera una implementación eficiente y completa de esas reformas después de un periodo de transición política, para mejorar algunos de los cambios urgentes que nuestro país actualmente enfrenta en términos de competición interna (100).

En habilidades para vencer la brecha del sistema educativo de baja calidad (119) y las restricciones del mercado laboral (99). Adicionalmente la agenda de competitividad de México debe contener acciones orientadas hacia el fortalecimiento y funcionamiento de estas instituciones, principalmente en la lucha contra la corrupción (99), incrementar el nivel de seguridad (135). Apoyar la transición para incrementar el valor agregado a las actividades económicas, esto será crucial para promover el uso de tecnologías de información y comunicación (83) e impulsar la capacidad de innovación las cuales han permanecido bajas.

2.3.4 Las empresas de México en datos

Así mismo se presenta a continuación una tabla que muestra en términos de datos numéricos las empresas en México en el año 2013, clasificadas en relación a su tamaño y actividad económica, datos obtenidos del **Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE)**.

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) ofrece información sobre la identificación y ubicación de todos los establecimientos activos en el territorio nacional, de acuerdo a los datos recabados durante la Actualización de Unidades Económicas 2013.

Por ello, constituye una herramienta fundamental para la toma de decisiones en los ámbitos público y privado.

Derivado de esta actualización, se incorporaron 36 mil 268 unidades económicas y se dieron de baja 27 mil 13 que se encontraron cerradas. Así, de las 4 millones 400 mil 943 unidades económicas que estaban registradas en la versión anterior del Directorio, ahora se presentan 4 millones 410 mil 198.

Tabla No. 8 Empresas en México clasificadas por tamaño y actividad económica en el año 2013.

ACTIVIDAD ECONOMICA	TAMAÑO DE LA EMPRESA				TOTAL DE EMPRESAS
	0 - 30	31 - 100	101-250	251 y Más	
Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	18871	1202	177	40	20290
Minería	2872	202	54	71	3199
Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final	4267	326	82	98	4773
Construcción	23115	2794	532	352	26793
Industrias manufactureras	458939	8222	2622	2574	472357
Comercio al por mayor	130700	4162	985	337	136184
Comercio al por menor	1913492	6178	1965	409	1922044

Transportes, correos y almacenamiento	34369	2499	496	312	37676
Información en medios masivos	18077	949	184	98	19308
Servicios financieros y de seguros	39658	554	126	138	40476
Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles	59234	554	66	32	59886
Servicios profesionales, científicos y técnicos	95402	1599	307	155	97463
Corporativos	414	27	10	15	466
Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación	93375	1987	875	607	96844
Servicios educativos	113897	11374	1705	373	127349
Servicios de salud y de asistencia social	168327	3427	812	648	173214
Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos	53536	720	159	47	54462
Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	445632	3440	383	209	449664
Otros servicios excepto actividades gubernamentales	602551	2479	121	38	605189
Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales	52358	6524	2214	1466	62562

10%, servicios de salud y de asistencia social 4%, servicios educativos 3%, comercio al por mayor 3%.

2.4 Las empresas en Puebla

Para tener un panorama amplio de las empresas en Puebla es necesario considerar diversos factores, se debe hacer un análisis de la información relevante con el objeto de que el emprendedor pueda tomar decisiones que lo acerquen al éxito de su negocio. Se hablará de factores como su población, las unidades económicas, los diferentes sectores de las empresas, la competitividad, el empleo entre otros factores, que ayuden a tomar mejores decisiones al momento de hacer negocios en el estado.

2.4.1 Antecedentes de las empresas en Puebla

El estado de Puebla es la entidad federativa Número 21 que de acuerdo a la secretaría de economía en el 2012 (Economía, 2012) representó el 3.24% del producto interno bruto del total nacional en comparación con el año anterior tuvo un incremento del 6.77% (INEGI, 2014). Observando el incremento de un año a otro se puede considerar que se esta dando un crecimiento en el Producto Interno Bruto lo que significa que se estan produciendo más bienes y servicios en el Estado generando así mayor riqueza.

Un dato importante para la toma de decisiones de un inversionista es conocer la facilidad con la que puede hacer negocios en donde se quiere invertir. En un estudio realizado por el Tecnológico de Monterrey (Pardo, 2012) comenta que según datos de la Secretaría de Economía (SE) el Estado de Puebla ocupa el quinto lugar con mayor número de negocios en el país, sólo lo superan el Estado de México con 585 mil empresas, Distrito Federal con 414 mil, Veracruz con 364 mil y Jalisco con 331 mil. Estos datos se traducen en que los empresarios han invertido en el estado de Puebla generando un ambiente de confianza para otros inversionistas.

Otro factor relevante a considerar es la población con la que cuenta el estado; hasta el 2010 de acuerdo a las cifras del INEGI (INEGI, 2014) Puebla contaba con un total de 5,779,829 habitantes de las cuales el 52.1% son mujeres y el 47.9% son hombres, estos datos sirven a los empresarios para conocer el tamaño de mercado que está disponible en el estado buscando el nicho de mercado que más convenga atender. De la población que vive en el estado de acuerdo al informe del primer trimestre de 2014 (INEGI, 2014) reporta una población ocupada de 867,833 personas de 14 años y más; en comparación al primer trimestre del año anterior había 863,880 personas ocupadas por lo que ha habido un incremento en este primer trimestre de 3,953 personas ocupadas, observando que las cifras de las personas ocupadas han sido mayores generando consigo una derrama económica importante para las familias en el estado.

2.4.2 Infraestructura productiva en Puebla

Tener conocimiento de la infraestructura productiva con la que cuenta un estado es un factor determinante en la toma de decisiones, pues esta puede traer varios beneficios a las empresas que se quieran establecer. Puebla cuenta con 18 parques industriales y /o tecnológicos según lo que publica la secretaria de economía (Economía, 2012)

En México se puede definir a un parque industrial como un **terreno delimitado para uso industrial** que si bien, no opera bajo un régimen aduanero, si ofrece toda la infraestructura urbana y permisos necesarios para la operación de empresas de manufactura, alta tecnología y centros de distribución. (Economía, 2014)

- A diferencia de un terreno aislado, el parque industrial ofrece un servicio integral bajo el concepto de **plug & play** (enchufe y listo), ya que la oferta inmobiliaria de terrenos y edificios industriales, además de ser de muy alta calidad, cuenta con todos los servicios básicos para que el usuario no

tenga que preocuparse de cualquier trámite de manera individual. Todo está listo para usarse. (Economía, 2014)

- La norma **mexicana NMX-R-046-SCFI-2011**, certifica que los parques industriales cumplan con los criterios indispensables para **garantizar al inversionista una óptima operación**. Entre estos criterios se encuentran: la dimensión del terreno (mínimo 10 hectáreas con otras 10 para futuras expansiones); permisos para uso industrial; servicios básicos de agua, energía eléctrica y telecomunicaciones; infraestructura urbana (banquetas, alumbrado público, descargas de aguas, etc.), en volumen suficiente y acorde con la normatividad correspondiente; protección del medio ambiente (30% de aéreas verdes y cumplimiento de la normatividad ambiental); administración interna responsable del mantenimiento y seguridad del parque y los inquilinos; existencia de edificios industrial, preferentemente de Clase A. (Economía, 2014)

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

Esta infraestructura productiva ayuda al estado a que sea un atractivo a las inversiones porque los empresarios se pueden establecer en estos sitios aprovechando las ventajas que ofrece un parque industrial, evitando con ello generar gastos excesivos en hacer trámites y perder tiempo en buscar lugares para establecer su empresa.

Otra elemento que se debe considerar al momento de querer emprender, es la facilidad con la que se pueden hacer los trámites necesarios para establecer una empresa. En un comunicado de prensa (Secretaria de competitividad, 2014) Puebla es la entidad que más lugares avanzo según el "Proyecto Doing Business en México 2014.

Doing Business en México 2014 es el quinto informe subnacional de la Serie Doing Business en México. En el año 2005 se crearon por primera vez indicadores cuantitativos con respecto a las regulaciones de la actividad comercial y su aplicación para 12 estados, además del Distrito Federal. A partir del segundo reporte Doing Business en México 2007, se extendió la cobertura a 31 estados de los Estados Unidos Mexicanos y el Distrito Federal. (3.0, 2014)

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

De acuerdo al Doing Business Puebla ocupa el lugar 11 y los primeros tres lugares están ocupados por Colima (1), Aguascalientes (2), Guanajuato. (3) (3.0, 2014)

De acuerdo al comunicado de prensa de la Secretaría de Competitividad El Banco Mundial dio a conocer este día los resultados del "Proyecto Doing Business en México 2014" en el que se acredita que el Estado de Puebla avanzó 14 posiciones, ocupando así el lugar once. Se destaca que es la primera vez, desde que se publica esta medición, que un Estado de la República Mexicana mejora tantas posiciones en tan solo dos años, como lo logró Puebla. (SECRETARIA DE COMPETITIVIDAD, 2014)

Este estudio proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su puesta en práctica en 189 economías y ciudades seleccionadas en el ámbito nacional e internacional. El avance de los indicadores depende de acciones y proyectos de mejora regulatoria y percepción ciudadana.

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

- 1. Apertura de un negocio:** se redujo de 11 a 8.5 días el periodo para los siete trámites vigentes, lo que representa una disminución en tiempos de respuesta al ciudadano del 22.7%.
- 2. Manejo de Permisos de Construcción:** se redujo de 85 a 37 días el periodo para realizar los nueve trámites vigentes, lo que representa una disminución en tiempos de respuesta al ciudadano del 56.5%.
- 3. Registro de Propiedades:** se redujo de 40 a 16.5 días el periodo para realizar los seis trámites vigentes, lo que representa una disminución en tiempos de respuesta al ciudadano del 58.8%.
- 4. Cumplimiento de Contratos:** se redujo de 391 a 372 días el periodo para realizar los 37 trámites vigentes, lo que representa una disminución en tiempos de respuesta al ciudadano del 4.9%.

En resumen, el esfuerzo de eficiencia administrativa llevado a cabo por el Gobierno de Puebla permitió una reducción del 17.6% del tiempo de respuesta al ciudadano para estos cuatro indicadores, en tan solo dos años de la actual administración.

“Puebla mejoró porque se modernizó el registro de comercio y se hizo más barato, también disminuyeron en 26 por ciento los derechos de registro de propiedad. En obtención de permisos de construcción y registro de propiedad, el tiempo necesario para realizar los trámites cayó casi 50 por ciento, porque ya hay cartografía digital que es más barato. Además, de 7 juzgados, 6 se especializaron en

materia mercantil y 2 en materia financiera”, explicó la representante del Banco Mundial. (SECRETARIA DE COMPETITIVIDAD, 2014)

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

2.4.3 Datos estadísticos de las empresas en Puebla

Considerando toda esta información haremos un análisis de las empresas que existen en el Estado de Puebla tomando la información de El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Esta información se obtiene por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía a través de los censos que este realiza.

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

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

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

Tabla No. 9 Total de Empresas Poblanas en el año 2014.

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

Fuente: Elaboración propia con datos del (DENUE)

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

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

De acuerdo a esta información se puede decir que el 99.90% conforman el sector de las Mipymes y tan solo el 0.08% corresponde a las grandes empresas en el estado de Puebla

En el siguiente cuadro se detalla por rango el número de personas que se ocupan en cada uno y el número de unidades económicas que se ubican en cada segmento (INEGI, 2014). Existen 232,841 unidades económicas que emplean entre 0

a 5 personas siendo estas el 91.25 % del total de las empresas del estado de Puebla, seguida de tan solo un 4.78 % que emplean entre 6 y 10 personas.

Tabla No.10 Número de personas empleadas en empresas, de acuerdo al tamaño de esta.

PERSONAS OCUPADAS	TOTAL UNIDADES ECONOMICAS	PORCENTAJE QUE REPRESENTA
DE 0 A 5	232,841	91.25%
DE 6 A 10	12,208	4.78%
DE 11 A 30	7,142	2.80%
DE 31 A 50	1,290	0.51%
DE 51 A 100	971	0.38%
DE 101 A 250	507	0.20%
DE 251 A MAS	216	0.08%
TOTALES	255,175	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos del (DENUE 2014)

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

Tabla No. 11 Empresas clasificadas por sector económico.

EMPRESAS CLASIFICADAS POR SECTOR		
SECTOR	NUMERO DE UNIDADES ECONOMICAS	PORCENTAJE QUE REPRESENTA
INDUSTRIAL	42,001	16.46%
COMERCIO	121,099	47.46%

SERVICIOS	92,075	36.08%
TOTAL	255,175	100.00%

Fuente: Elaboración propia con datos del (DENUE 2014)

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

Tabla No. 12 Empresas clasificadas por sector económico y por tamaño en Puebla.

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

Fuente: Elaboración propia elaborada con datos del (DENUE 2014)

Después de revisar factores importantes que influyen en las empresas se puede decir que la información es básica para tomar decisiones; al momento de revisarla se da uno cuenta que hay datos que no se considerando para emprender los negocios. Se Puede considerar a Puebla como un estado que cuenta con la infraestructura adecuada para establecer negocios así como un mercado cautivo muy importante y un número de empresas importante por lo que se pudiera contar con los suministros y servicios para emprender.

Es necesario considerar que antes de emprender se analicen los factores que influirán en el éxito o fracaso de las empresas. Por ello es necesario contar con la capacitación adecuada para establecer una empresa. Aunque el estado de Puebla

cuenta con varias ventajas competitivas es importante mencionar que aún falta mucho por hacer para facilitar la apertura de los negocios.

2.4.4 Principales organismos empresariales en Puebla

En Puebla existen diferentes organismos empresariales como el Consejo Coordinador Empresarial quien se encarga de coordinar el sector empresarial.

De acuerdo al Consejo Coordinador Empresarial de Puebla (tiene congregados a 24 organismos con el fin de tener un novedoso modelo de comunicación empresarial, el compromiso que tiene el Consejo Coordinador Empresarial de Puebla debe de ser cada vez más firme; el COORDINAR, PROMOVER, REPRESENTAR E IMPULSAR al sector privado, además de ser nuestra misión, se tiene que ver reflejado en la dinámica económica de nuestro estado (PUEBLA, <http://www.ccepuebla.com>, 2014)

Las cámaras y asociaciones que congrega el Consejo coordinador empresarial son las siguientes:

Las cámaras y asociaciones ayudan a sus socios a proveer de servicios como capacitación, asesoría y respaldo por ello las empresas se agrupan para juntas lograr un impulso en cada sector.

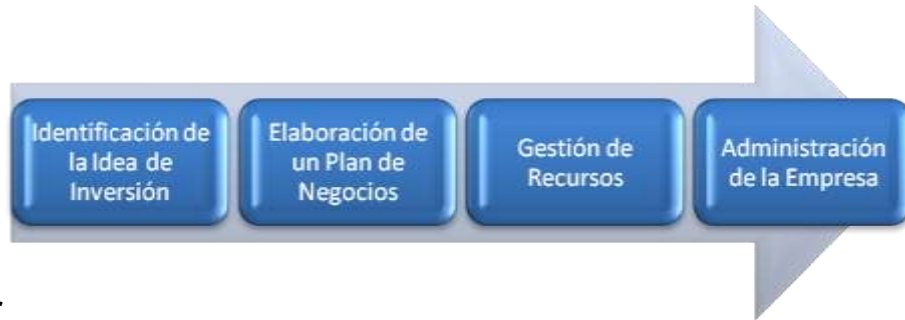
2.5 El proceso emprendedor para crear nuevas empresas

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

Para ello se debe considerar el Proceso Emprendedor, considera de que manera el emprendedor debe realizar la creación de una nueva empresas y por ello se le debe considerar como conjunto de fases que permiten al emprendedor

identificar una idea de inversión, elaborar un plan de negocios, gestionar los recursos para iniciar y administrar a la nueva unidad productiva, lo anterior se puede resumir en la figura No. 2.

Figura No. 2 El Proceso



Emprendedor

Fuente: Elaboración Propia con datos de (Pérez Paredes & Torralba Flores 2011)

A continuación se explica cada una de las fases:

- a) Identificación de la Idea de Inversión.** La generación de ideas es la clave para todo proceso innovador y la base para proyectos de emprendedores. Trabajar por un sueño parecería una cuestión ideal, pero en realidad aventurarse y lanzarse por sus ideas, sus proyectos o sus propios negocios es un riesgo que pocas personas están decididas a tomar. “Al buscar ideas de negocios debemos considerar tres temas básicos: los orígenes de las ideas, las fuentes y la creatividad”. (Bonilla, 2007). Otro concepto sobre la generación de ideas de negocios nos la brinda Lourdes Münch Galindo que nos dice “El emprendedor se caracteriza por poseer un conjunto de características que le permiten aplicar ciertas competencias, entre las que destacan su capacidad de crear e innovar, de asumir la responsabilidad de sus decisiones para detectar oportunidades, desarrollar una empresa y llevarla a cabo”. (Münch, 2010). Por lo consiguiente el haber trabajado un tiempo en el sector de una determinada actividad proporciona información suficiente como para conocer ámbitos susceptibles de generar una idea empresarial. Los estudios demuestran que muchas empresas nacen a partir de la experiencia previa de sus promotores. También menciona Juan Carlos Leiva

Bonilla en su libro *Los emprendedores y la creación de empresas*, “las ideas de negocios más usuales fueron las siguientes:

- Experiencias propias en trabajos anteriores
- Contactos, redes personales
- Internet y medios de comunicación masiva.
- Franquicias
- Ferias comerciales”. (Bonilla, 2007)

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

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

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

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

Por lo ya mencionado se tiene que las ideas provienen de la capacidad imaginativa y creatividad del individuo y pueden tener cualquier orientación y propósito pero no siempre están orientadas a la creación de empresas. Esto sucede

muchas veces con gente de gran capacidad intelectual que indagan y generan nuevas ideas, nuevas tecnologías, nuevos productos entre otros.

b) Elaboración de un Plan de Negocios. Sin duda alguna el emprendedor debe tener una guía para saber que tiene hacer, como lo va a hacer, quien lo va a hacer, con que lo va a hacer y cuando. Pero si apenas se va a iniciar se debe contar con un documento que facilite esta tarea. De Acuerdo a lo que explica Alfredo Pérez (Pérez Paredes & Torralba Flores, 2011) “El plan de negocios es un documento fundamental para el desarrollo de un nuevo empresario, este puede funcionar para las grandes, medianas y pequeñas empresas, representando una herramienta de trabajo, ya que por medio de su preparación se hace una evaluación de que tan factible es la idea del nuevo negocio que se desea emprender”.

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

1. Estudio de mercado. Tiene como finalidad medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas, que dadas las condiciones representan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios, en un periodo determinado de tiempo, además de identificar lo relacionado con el precio, la promoción y la publicidad, los canales de distribución y la identificación de la competencia.
2. Estudio técnico. Tiene como finalidad determinar la viabilidad técnica del plan de negocios, estableciendo las materias primas, el equipo, el personal, la ingeniería del proyecto y el presupuesto de capital necesario para iniciar las actividades de la nueva empresa, todos estos aspectos de

tipo técnico podrán aplicarse en empresas de tipo industrial, comercial o de servicios.

3. Estudio Organizacional. Determina la viabilidad organizacional que debe tener la nueva empresa en el sentido de contar con una estructura organizacional, con estrategias de selección, contratación, inducción y capacitación de los trabajadores, el clima laboral y lo relacionado con la figura jurídica más adecuada para establecer la nueva empresa.
4. Estudio Financiero. Consiste en ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan el estudio técnico y de mercado y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación económica. El estudio es fundamental porque permite ver financieramente si existen utilidades una vez que se han proyectado los datos generados en los estudios anteriores, se recomienda que se proyecten por lo menos cuatro años.

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

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

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

1. Venture Capital o capital de Riesgo

Estos representan fondos que proporcionan capital de crecimiento a empresas que están iniciando y que operan en mercados de alto crecimiento. Algunas

redes ofrecen también asesoría a los empresarios. Se puede consultar en www.investomex.com.

2. Banca Comercial

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

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

3. Arrendamiento Financiero

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

4. Financiamiento a las pymes exportadoras

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

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

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

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

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

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

CAPITULO 3. PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA PARA LA CREACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS

En el presente capítulo, se abordara el tema de plan de negocios desde el punto de vista de diferentes autores, para poder entender el enfoque de los principales especialistas en la materia.

3.1. Definición y Ciclo de Vida

A continuación se trataran los distintos modelos de negocios, planes de negocio y/o proyectos de inversión, que plantean los diferentes autores, para el estudio de este tema se analizara en un primer punto la definición de proyecto, planes y modelos, esto con la finalidad de tener una definición que homologue estos tres conceptos y se determine que al momento de realizar el estudio sobre este tema, se justifique que estaremos hablando sobre planes de negocios.

¿Qué es un proyecto?

“Un PROYECTO es la búsqueda de una solución inteligente tendiente a resolver necesidades humanas; por ello su formulación, su evaluación y las decisiones finales, se circunscriben a la medida y a las expectativas humanas”.

Para las PyMES, el proyecto debe ser el resultado del ejercicio de reflexión en búsqueda del mejor futuro para la organización, con unos objetivos bien definidos en términos de alcance, tiempo, presupuesto, riesgo y calidad, realizado a través de tareas interdependientes y promovido por la movilización de inteligencia, la voluntad colectiva y principios compartidos.

El Empresario al proponer una solución debe tener en cuenta que esto le implica:

- Planear e implementar el esquema a seguir
- Identificar, cuantificar, programar y asignar los recursos necesarios para la realización del proyecto
- Identificar y aplicar los tipos de contratos que aseguren una correcta adquisición de los recursos

- Planificar, ejecutar, controlar el plan de riesgos propios de la implementación del proyecto
- Diseñar un plan de comunicaciones que aseguren el éxito del proyecto
- Formular y aplicar una estrategia que asegure el éxito de cada una de las actividades del proyecto
- Dicho en otras palabras, la solución (el qué se quiere) debe contener un plan estratégico (el cómo lograrlo) que permita los resultados dentro de los límites de alcance, tiempo y de presupuesto y según las normas de calidad deseadas por el cliente.

Como se puede notar un proyecto tiene como finalidad el buscar una solución a un problema a través de un método y aplicando ciertas acciones, las cuales serán planteadas durante el desarrollo de proyecto.

¿Qué es un plan?

“El Plan de Empresa es un documento que identifica, describe y define la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto”.

¿Qué es Un Modelo?

Un modelo es una representación de un objeto, sistema o idea, de forma diferente al de la entidad misma. El propósito de los modelos es ayudarnos a explicar, entender o mejorar un sistema. Un modelo de un objeto puede ser una réplica exacta de éste o una abstracción de las propiedades dominantes del objeto.

¿Qué es un Negocio?

“El término negocio proviene del latín negotium, un vocablo formado por neg y otium (“lo que no es ocio”). Se trata de la ocupación, el trabajo o el quehacer que se realiza con fines lucrativos.

El negocio es una operación de cierta complejidad, relacionada con los procesos de producción, distribución y venta de servicios y bienes, con el objetivo de

satisfacer las diferentes necesidades de los compradores y beneficiando, a su vez, a los vendedores. En la modernidad, la administración de dichas funciones productivas está a cargo de empresarios y propietarios individuales, quienes a su vez se encargan de organizar y dirigir las industrias, buscando obtener un beneficio económico.

Modelo de Negocio

También conocido como diseño del negocio describe la forma en que la organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social, el termino abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos clave de la empresa tales como el propósito de la misión, estrategia, infraestructura, bienes que ofrecen, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos.

Un modelo de negocio explica el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio según Amit Zott (2001:511)

Chesbrough y Rosenbloom (2001) definen el modelo de negocio de una forma más detallada pues para ellos es necesario, después de tener una idea de valor e identificar el segmento de mercado, poner atención en los costos y en las estrategias.

Según Zimmerer (2005), un modelo de negocio (para el es equivalente al esquema de un plan de negocio) es un resumen escrito de la propuestas del negocio emprendedor, sus detalles financieros y operacionales, sus oportunidades y estrategias de marketing y de las habilidades de sus administradores. No existen ningún sustituto para un esquema de negocio bien preparado y tampoco hay atajos para crear uno.

Un Modelo de Negocio tiene tres funciones esenciales:

- Guía las operaciones de una compañía al prever el curso futuro de la empresa y ayuda a planear una estrategia para el éxito

- Atrae a líderes e inversionistas
- Obliga a los emprendedores “aterrizar” sus ideas en la realidad” (Rodriguez).

Plan de Negocio

Un plan de negocio es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito de los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. El documento puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas. También se emplea cuando se solicita créditos empresariales. Una meta sólo revela su propósito o el lugar en el cual usted espera acabar. Un plan de negocio formal detalla la fórmula exacta que usted necesita desarrollar para conseguir sus metas fundamentales. Por lo cual un plan de negocio como definición sería un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para el negocio alcance su meta más importante: rentabilidad” (Dickson).

Proyecto de Inversión

“Es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil a la sociedad” (Urbina).

Plan de Creación de Empresa

Es una herramienta que te permite poner en claro tus ideas, te ayuda a entender las mejor y te da bases para que las puedas hacer realidad.

También se puede decir que un plan de creación de empresas es una serie de pasos para crear tu nueva empresa.

Un buen plan de empresa ayuda a conseguir dinero y/o buenas condicione de crédito bancario o de proveedores para tu nuevo comercio”. (Monterrey)

Ciclo de Vida del Plan de Negocio

En este apartado se presentará el ciclo de vida de un proyecto, puesto que todo proyecto al igual que el ser humano tiene un ciclo de vida, como en el ser

humano es planear en algunos casos, nacer, crecer o desarrollarse y morir, así mismo los proyecto o modelos de inversión tiene una ciclo de vida que se analizará a continuación:

Para este tema analizaremos tres autores únicamente para poder tener un panorama mayor y poder determinar los aspectos similares en el planteamiento de ciclo de vida de un plan de negocio.

Ciclo de Vida del Proyecto según Baca Urbina

“Gabriel Baca Urbina nos dice que el proyecto está compuesto por tres fases las que el nombra, Perfil o gran visión, Factibilidad o anteproyecto y proyecto definitivo. En la fase de Perfil, corresponde al estudio inicial que, a partir de una idea basada en el juicio común y en términos monetario, solo presenta cálculos globales, indicando que esta compuestas por, Idea del proyecto, análisis del entorno, Detección de Necesidades y análisis de oportunidades para satisfacer necesidades.

Factibilidad o anteproyecto, en esta etapa, corresponde al estudio que profundiza en la investigación de mercado, detalla la tecnología a emplear, determina los costos totales, la rentabilidad económica, y es la base para que los inversionistas tomen una decisión, esta fase está conformada por, Definición conceptual del proyecto, estudio del proyecto, Evaluación del proyecto y Decisión sobre el proyecto.

Proyecto definitivo, es la etapa correspondiente al estudio final que contiene la información del anteproyecto más los canales de comercialización para el producto, contratos de venta, actualización de la cotizaciones de la inversión y presenta planos arquitectónicos. Esta fase está compuesta por la realización del proyecto” (Urbina, Evaluación de Proyectos).

Ciclo de vida del Proyecto 5 Fases.

Otra explicación que tenemos sobre el ciclo de vida de un proyecto, nos explica que todo proyecto sigue una fase o ciclo también conocido como ciclo de vida nos indica que son: Proyecto de iniciación, planificación del proyecto, Ejecución del

proyecto, Control del proyecto y El Cierre del Proyecto, las cuales se describen a continuación

Proyecto de iniciación

La primera fase del ciclo de vida del proyecto, el inicio del proyecto, consiste en armar un equipo, preparar un marco preliminar y establecer una fecha de terminación. Los gerentes de nivel inferior a menudo pueden saltarse este paso, ya que generalmente se reserva sólo para los altos directivos. Sin embargo, los directivos de nivel inferior a veces tienen la oportunidad de asistir. De cualquier manera, el resultado final de esta fase del proyecto es un documento conocido como la carta del proyecto.

Planificación de proyectos

La fase de planificación implica enumerar todas las tareas necesarias para completar el proyecto y proporcionar fechas de terminación realistas para cada tarea. Dado que los proyectos tienden a cambiar y a adaptarse constantemente, la planificación es una fase iterativa que tiene lugar varias veces durante el ciclo de vida del proyecto

Ejecución del proyecto

La ejecución del proyecto consiste en reunir recursos y utilizarlos para crear las entregas planeadas previamente. Es la fase más larga y más complicada del ciclo de vida del proyecto y puede estar llena de problemas. Por lo tanto, es responsabilidad del gerente del proyecto asegurar que todas las partes mantengan la comunicación y que todos los recursos necesarios se distribuyan adecuadamente. El gerente también debe asegurar de que los miembros del equipo sepan lo que tienen que hacer. Esta es también una fase iterativa.

Control de proyectos

La fase de control es la última fase iterativa. Requiere que se muestren los productos a entregar al cliente para su aprobación. Si el cliente no aprueba o solicita

un cambio específico, el equipo debe entonces volver a la fase de planificación del proyecto y ajustar el alcance para que coincida con las nuevas prestaciones requeridas. Esta fase requiere de una muy buena comunicación del director del proyecto, quien es responsable de la comunicación entre el equipo y el cliente. Esto significa establecer reuniones sobre el estado y hacer el seguimiento de las llamadas o visitas a los clientes.

Cierre del proyecto

Después de que el cliente finalmente aprueba la entrega, el equipo debe entonces preparar un informe posterior al cierre y presentarlo a sus altos directivos. Unos meses más tarde, después de que se hayan o no demostrado los beneficios del proyecto, el equipo debe escribir una reseña de cierre del proyecto en el que califiquen la tasa de éxito global del proyecto” (Saxena, s.f.).

Otra manera de explicar el ciclo de vida del proyecto es el que describiremos enseguida

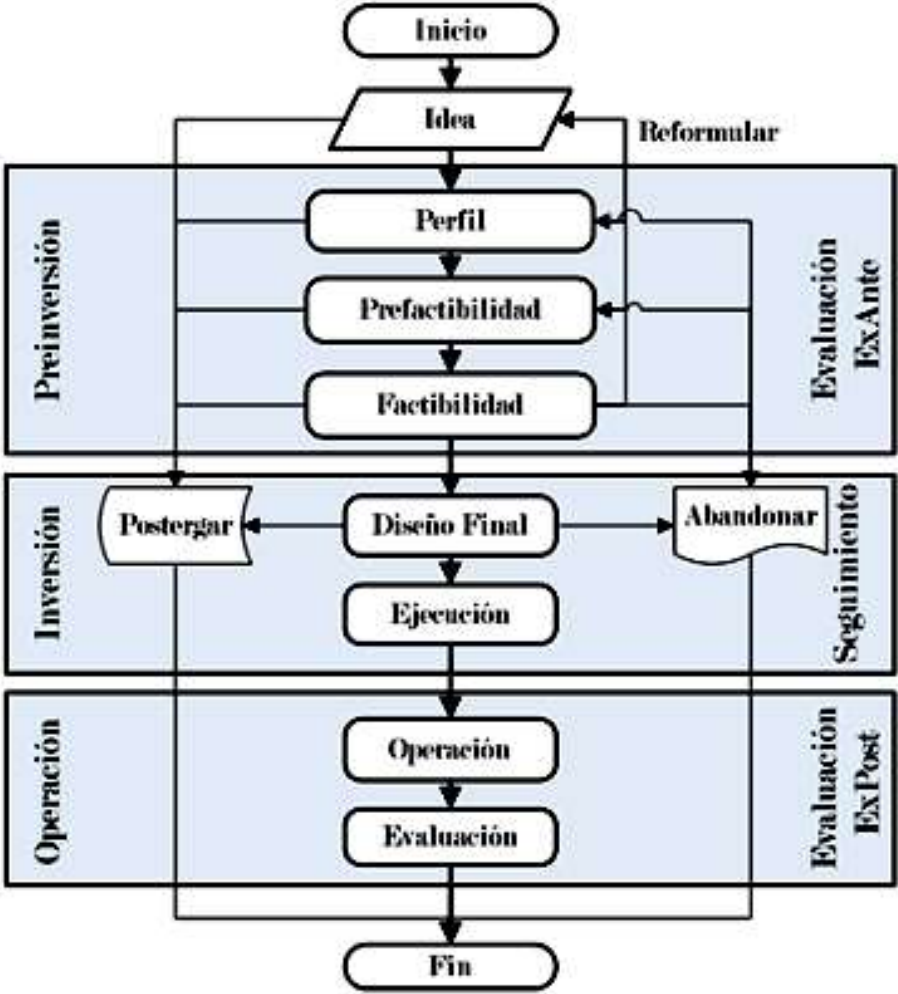
Ciclo de vida del proyecto

Para facilitar la gestión y control de los proyectos de inversión estas se dividen en grupos de administración, dado el grado de incertidumbre en tiempos y costos de estudio y análisis, el conjunto de estos grupos - desde que se inicia hasta que concluye - se denomina Ciclo de Vida del Proyecto semejante al ciclo de vida del producto o biológico, la cual proporciona el marco de referencia básico para dirigir y gestionar el proyecto.

El ciclo generalmente se inicia con una idea, pero en las siguientes etapas intermedias existen diferencias, así para el BM sigue Identification, Screening, Appraisal, Approval, Disbursement and Supervision, para el BID Preparación, Ejecución y post terminación del proyecto y para ILPES preinversión, inversión y operación, esta última es la que adopta el texto porque es la generalmente aceptado - por lo menos en la academia - por ejemplo el gobierno de Bolivia opto por recortar niveles por temas de agilidad y la burocracia.

El proyecto en gran medida depende de la calidad y confiabilidad de la información, y para tomar una buena decisión de inversión y asignar recursos. En el proceso, desde la preparación hasta su evaluación, el proyecto implica las siguientes etapas: idea, perfil, prefactibilidad, factibilidad, diseño, ejecución, operación y evaluación expost, agrupados en fases en los cuales se evalúa el desempeño del proyecto, y la viabilidad técnica, económica, social, financiera, institucional y ambiental.

Figura No. 3 Ciclo de Vida del Proyecto



Fuente: Elaboración propia

3.2 Propuesta de Juan Carlos Leyva

Todo proyecto de empresa necesita el plan de negocio no solamente para atraer a los inversores sino también para establecer un plan de acción y las medidas para evaluar su progreso, sirve para simular el futuro del negocio y tomar decisiones. Por ello es que la mayoría de los empresarios del mundo, sean grandes, pequeños, locales o multinacionales, utilizan los planes de negocios en su día a día.

Para determinar el contenido de un plan de negocios se puede considerar lo que menciona Leiva en su libro *Los emprendedores y la creación de ideas* que menciona (Leiva Bonilla, 2007) existen gran cantidad de formatos sugeridos pero, por lo general todos guardan cierta similitud. En este documento se utiliza el siguiente:

1. Resumen ejecutivo
2. Presentación de las personas
3. Naturaleza del proyecto
4. Estrategia empresarial
5. Plan de mercado
6. Plan técnico y organizacional
7. Plan financiero.

Como se observa esta es una propuesta inicial de plan de negocios pero resulta importante revisar algunas otras ideas para integrar este importante documento.

De acuerdo con el Dr. Ricardo Vanella en su libro *Claves para organizar un negocio exitoso* estructura el “Plan de Negocios” (Ricardo, 2005) de la siguiente manera:

1. Misión de la empresa
2. Objetivos
3. Análisis FODA
4. Planes de acción

5. Presupuestos.

De esta manera podemos ver que no existe un formato estandarizado para el diseño de un Plan de Negocios, debido a que cada emprendedor tiene ideas propias que se diferencian uno de otro y que sin embargo esas diferencias son las que se toman en cuenta para que cada uno pueda armar su propio Plan. Por lo que a continuación para entender de mejor manera la definición de Planeación Estratégica se detalla a continuación.

Planeación estratégica.

Es el proceso en el cual se fijan los propósitos, se definen las políticas, objetivos y estrategias en planes detallados para establecer una estructura organizacional que permita una continuidad en la toma de decisiones.

El concepto de Planeación estratégica de Fred R. David es el siguiente: “La planeación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.” (David, 2003).

Debido a que la Planeación Estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los cambios constantes que se dan el mercado.

Macroentorno

Las empresas se desenvuelven dentro de un contexto o entorno en la que intervienen una serie de factores que influyen en mayor o menor medida en el funcionamiento de las organizaciones. Dentro de estos factores “se encuentran

aquellos sobre los que la empresa no tiene control, los que componen el macroentorno”. (Salinas Sanchez, 2012)

Las fuerzas que confluyen en el macro ambiente, aunque ocupan una posición más alejada del ámbito de influencia de la empresa, son muy importantes, ya que obligan y condicionan a la empresa de vanguardia a replantearse su gestión y actuación, sometiéndola a las posibles transformaciones y circunstancias económicas, competitivas, socioculturales y tecnológicas que existen en su entorno. De hecho, el estudio de su evolución presenta a muchas empresas vías para rentabilizar las oportunidades y reducir al máximo el riesgo por las amenazas que se lleguen a presentar. Por lo cual Juan Carlos Leiva nos presenta la siguiente definición. “Todo lo anterior debe hacerse con la intención de obtener “una lectura” que nos permita deducir de dicho macroentorno cuáles son las oportunidades que se podrán capturar y cuáles son las amenazas que se deberán evitar para garantizar el éxito empresarial.” (Leiva Bonilla, 2007)

El sector competitivo.

En palabras de Juan Carlos Leiva Bonilla tenemos que “el Sector Competitivo, debe llevarle a saber cuáles son las oportunidades que se deberán capturar y cuáles son las amenazas que se deberán evitar para garantizar el éxito del negocio”. (Leiva Bonilla, 2007)

A continuación se muestran los elementos a considerar “cuando efectúa el análisis del sector competitivo” (Leiva Bonilla, 2007) de acuerdo a Leiva Bonilla que nos muestra en su libro Los emprendedores y la creación de empresas y son los siguientes:

- Creación de los actores.
- Clasificación de los productos y servicios ofrecidos por el sector.
- Estacionalidad de la demanda

- Situación de la competencia
- Barreras de entorno
- Orientación del sector: mercado interno o externo.
- Tendencias del sector.
- Universo del sector.

Todo esto es necesario conócelo para poder generar los Factores Críticos de Éxito y el Análisis de rivalidad que a continuación se detallará.

Factores críticos de éxito

De acuerdo con Stoner en su Libro Administración, plantea que los “Factores Críticos de Éxito” (Stoner, 2010) provienen de cinco fuentes principales:

- La industria
- Estrategia competitiva y posicional
- Ambiente
- Fuentes temporales
- Gerencia

Análisis de rivalidad

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

Tema que en esencia nos lleva a plantear qué productos se deben manejar y qué características deben reunir para aspirar el éxito.

Estrategia Genérica Básica

La estrategia competitiva consiste en definir acciones que deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa. Las estrategias básicas consisten en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar a sus rivales y bajo estas estrategias obtener una ventaja competitiva.

Plan de mercado

Ricardo Vanella define el plan de mercado de la siguiente manera: “El Plan de mercado es una metodología que le permitirá obtener una respuesta a los principales problemas de ubicación, posicionamiento e inserción del negocio en dicho mercado”. (Ricardo, 2005)

Y de acuerdo con Juan Carlos Leiva, tomando de la interpretación de (Kotler, 1990) la definición de mercado es la siguiente: “Se define el mercado, también llamado mercadotecnia, como el arte de encontrar, desarrollar y aprovechar las oportunidades”.

Plan técnico y organizacional

El Plan Técnico no es otra cosa más que la declaración que como emprendedor debes hacer, de los aspectos a tener en cuenta para la elaboración del producto o la prestación del servicio, así como también los procesos allí implicados. Se debe entender que si se ha elegido una idea de negocios es porque se sabe o se puede investigar cómo se hace un producto o se puede prestar mejor un servicio.

El plan financiero económico.

Definición de presupuesto: Es un cálculo aproximado de los ingresos y gastos que se obtendrán tras la realización de la actividad. Podemos decir que el presupuesto es una meta para “la empresa que ha de cumplir para la consecución de sus objetivos y marcar las prioridades.

En palabras de Juan Carlos Leiva, “un presupuesto es un ordenado y sistemático de actividades empresariales elaborado en periodos regulares”. (Leiva Bonilla, 2007)

Estado de resultados proyectado.

Este estado condensa las proyecciones presupuestarias que se han realizado, dando una visión integral acerca de cuáles serán los posibles resultados de la empresa para los próximos doce meses y para los siguientes cuatro años.

Flujo de efectivo.

El flujo de efectivo se refiere al pronóstico diario, semanal, mensual o anual de todos los cobros y los pagos en efectivo, en función de la diferencia de estos dos últimos términos, se determina el excedente o déficit de caja para un período determinado.

Evaluando la rentabilidad del Plan de negocios.

La toma de decisiones se puede mejorar con algunos indicadores financieros adicionales a los ya vistos hasta el momento. Las matemáticas financieras, ofrecen el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para medir y para comparar la rentabilidad de un plan de negocios.

Conclusión.

Concluyendo se puede decir que el emprender no importa en donde viva, es una ardua tarea y su éxito, además de la iniciativa, talento y de la fiabilidad y gestión de la idea, depende de varios factores externos.

Un plan de negocio ya sea en México o Costa Rica es una declaración formal de un conjunto de objetivos de una idea o iniciativa empresarial, que se constituye

como una fase de proyección y evaluación. Este estudio es aplicable a cualquier negocio que emplea internamente la administración para la planificación de la empresa y complementariamente, es a través de esta guía que nos da una visión útil para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores, para que aporten financiación al negocio y tengamos los recursos suficientes para el emprendimiento de la misma.

También se trata de una herramienta de uso interno para el empresario Mexicano, ya que le permite evaluar la viabilidad de sus ideas y concretar un seguimiento de su puesta en marcha; nos brinda una plataforma de análisis y pruebas, en la que ya no pueden quedar archivados los proyectos y no necesariamente tengan que seguir a las viejas escuelas de la administración como guía única, sino que quizás este documento sea de ayuda no sólo a futuros empresarios sino también a estudiantes y les dé una visión general de lo que una nueva empresa requiere y los impulse a generar ideas y poner en marcha negocios exitosos.

Este modelo administrativo de Juan Carlos Leiva, es fácilmente aplicable, a pesar de que ha sido desarrollado su concepto y aplicación en Costa Rica, pero que al haber tenido contacto con la literatura de este escritor, nos damos cuenta que sus puntos de vista no son tan diferentes a los que aplicamos en México y es a través de este documento que nos da un panorama general de como un emprendedor o generadoras de negocios pueden poner en práctica cada uno de los diferentes conceptos ya sea en Costa Rica o aquí mismo en México; ya que básicamente es una guía para emprendedores aplicable para cualquier tipo de ideas de negocios en cualquier parte de América Latina.

3.3 Propuesta de Juan Gallardo

El tema de formulación y evaluación de proyectos de inversión es básico al momento de querer emprender un negocio ya que esta herramienta ayuda a tener datos cuantitativos y cualitativos del proyecto que ayudarán a tomar una mejor

decisión para emprenderlo o en su caso desistir de una idea de negocio. Esta herramienta también funciona para empresas que ya existen y desean mejorar procesos, introducir nuevos productos o simplemente para redefinir el rumbo a seguir.

A) Aceptaciones conceptuales sobre los proyectos de inversión (CERVANTES, 1999)

Desde la panorámica de estos conceptos se logrará tener una visión diferente de la idea en análisis.

B) Tipología de proyectos de inversión (CERVANTES, 1999)

Las clasificaciones sobre proyectos de inversión se dan de diferente forma:

- Dependiendo de la actividad económica
- En función a la entidad que promueve los proyectos
- En el ámbito de la ingeniería financiera

Es necesario tener en claro el tipo de proyecto que se pretende formular y evaluar para darle la directriz que corresponda, cabe mencionar que cada proyecto tendrá sus características diferentes y cada uno se podrá ir modificando dependiendo de las necesidades y de la información que se recabe.

C) Principales causas que dan origen a proyectos de inversión (CERVANTES, 1999)

Cualquier causa que sea el origen de la idea es necesario formular y evaluar el proyecto para saber si es viable o no ya que muchas veces se inicia el negocio sin evaluar antes la idea.

D) El ciclo de vida de los proyectos como metodología para el estudio y creación de nuevas unidades de producción (CERVANTES, 1999)

Desde el momento que se genera la idea los ciclos de vida se deben considerar para en base a ello planear y considerar las necesidades que se puedan requerir así como las estrategias que se deberán implementar en cada etapa.

E) La formulación y evaluación de proyectos de inversión como metodología para la asignación óptima del presupuesto de capital de riesgo y la asignación de recursos crediticios por parte de la banca de desarrollo y de los intermediarios financieros.

“La decisión final sobre la estructura financiera que deberá tener un proyecto de inversión, involucra tanto al inversionista interesado en llevar a efecto el proyecto, como a quienes constituyen las diversas fuentes de fondeo para financiar los activos requeridos por el proyecto. Y en ambos casos la formulación y evaluación de proyectos constituye una metodología válida para que ambos determinen la conveniencia de arriesgar sus recursos financieros en dicha empresa” (CERVANTES, 1999)

Juan Gallardo Cervantes menciona que es necesario tener presente que un proyecto se materializa en un documento que contiene una serie de cinco aspectos mismos que mencionaremos a continuación:

1.- Aspectos de mercado y comercialización

“El objetivo del estudio de mercado, es el de caracterizar el mercado de un bien o un servicio; así como determinar su capacidad y perspectiva para un periodo denominado horizonte de planeación. En consecuencia, es necesario que quien participe formulando y evaluando proyectos de inversión, considere por lo menos las siguientes actividades como parte medular de dicho estudio: (CERVANTES, 1999).

La competencia es un elemento que no se debe perder de vista ya que requiere un trato especial, es necesario saber que productos iguales o similares existen en el mercado, ¿Cuál es su costo? ¿La calidad que tienen? ¿Cubre la necesidad del cliente? ¿Qué características lo hacen mejor? ¿Con cuántos productos se competirá? ¿Quién lo comprará? entre otra información.

Con la información obtenida se podrá responder a las preguntas ¿A quién se le venderá? ¿Qué se le venderá? ¿Cómo se le venderá? ¿Cuánto costará el producto? ¿Con qué producto se competirá?, con ello se definirán las estrategias de mercado que se vayan a utilizar.

Para Gabriel Baca Urbina en el análisis de mercado se reconocen cuatro variables fundamentales que conforman la estructura:

- Análisis de la oferta
- Análisis de la demanda
- Análisis de los precios
- Análisis de la comercialización

La investigación que se realice debe tener las siguientes características:
(Urbina, 2006)

- a) La aplicación de la información deber ser sistemática.
- b) El método de recopilación deber ser objetivo y no tendencioso.
- c) Los datos recopilados siempre deben ser información útil.
- d) El objeto de la investigación siempre debe tener como objetivo final servir como base para la toma de decisiones.

Aspectos Fundamentales Mínimos que debe incluir el Estudio Técnico de un Proyecto de Inversión

“El objetivo que persigue la localización de un proyecto es lograr una posición de competencia basada en menores costos de transporte y en la rapidez del servicio. Esta parte es fundamental y de consecuencias a largo plazo, ya que una vez emplazada la empresa, no es cosa simple cambiar de domicilio. Sin embargo, podría decirse que la localización es el tema al que menos atención se le presta dentro de la formulación y evaluación de un proyecto, ya que en la mayoría de los casos el emplazamiento de una empresa obedece a cuestiones personales y subjetivas.” (CERVANTES, 1999)

Presupuesto de inversiones y reinversiones

En este apartado se revisará las consideraciones que se harán para determinar el monto de inversión que se requiere para iniciar el proyecto así como los apartados en que se utilizará el recurso para que el inversionista tenga una idea más clara del uso de los recursos.

Clasificación de las inversiones:

“**Inversión fija** se refiere a todo tipo de activos cuya vida útil es mayor a un año y cuya finalidad es proveer las condiciones necesarias para que la empresa lleve a cabo sus actividades” (CERVANTES, 1999). Algunos activos son el terreno, los inmuebles, maquinaria y equipo.

- “**Inversión diferida** estas inversiones se realizan en bienes y servicios intangibles para la iniciación del proyecto, pero no intervienen directamente en la producción. Por ser intangibles a diferencia de las inversiones fijas, están sujetas a amortización y se recuperan a largo plazo” (CERVANTES, 1999).

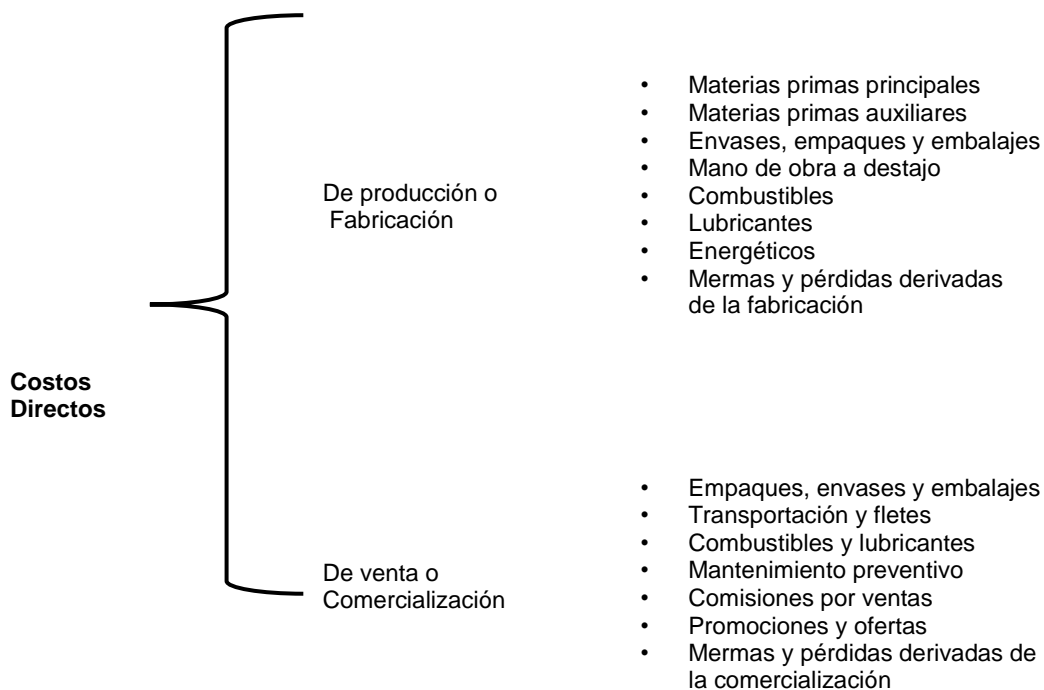
Presupuesto de ingresos y egresos

Con esta información se logrará tener un análisis y se conocerá si el proyecto es factible, a través del nivel de ventas requerido para el proyecto, el grado de apalancamiento operativo, si generará utilidades, si el flujo de efectivo cubre las necesidades requeridas, si es rentable.

En el presupuesto de ingresos se consideran ingresos de la actividad propia así como ingresos de otro tipo.

En el presupuesto de egresos se consideran los gastos y costos generados.

Figura No. 4 Clasificación de Costos



Fuente: Elaboración propia con datos del libro de (CERVANTES, 1999)

Juan Gallardo Cervantes menciona que para un proyecto de inversión, las fuentes de financiamiento se clasifican en dos grandes rubros:

Capital contable o recursos propios.

“Estos conceptos se refieren a dos conceptos: el capital social y las utilidades retenidas y no distribuidas. En el caso del capital social se refiere a la aportación accionaria de los socios o inversionistas comprometidos con el proyecto”

Deuda o pasivos: Los pasivos pueden ser de corto plazo y de largo plazo. Los pasivos de corto plazo pueden ser ingresos de pagos por adelantado de los clientes, el crédito de los proveedores o en su caso alguna línea de crédito de alguna entidad financiera. Los pasivos de largo plazo pueden ser líneas de crédito otorgados por alguna institución financiera en donde se deben considerar primero, la tasa de interés, el plazo, la moneda, el monto entre otros.

En la actualidad se pueden encontrar diferentes esquemas y fuentes de financiamiento; la mayoría de los casos se dan en instituciones financieras como bancos o sofomes que son instituciones privadas, en otros casos se pueden conseguir en instituciones de gobierno como Nafin, Bancomext entre otras, aunque cabe mencionar que estas fuentes de financiamiento tienen un costo financiero mayor. Por ello muchas empresas buscan líneas de crédito con sus proveedores ya que en ese caso el costo es mínimo.

Es necesario que la empresa analice en qué momento le conviene buscar una fuente de financiamiento ya que si lo necesita pero no tiene forma de pagar esto le traerá más problemas, en cambio sí esta tiene las condiciones adecuadas, se verá reflejado en el crecimiento de la misma.

3.3 Propuesta Rafael Alcaraz

El presente trabajo basado en el libro el Emprendedor de Éxito del autor Rafael Alcaraz, maneja cinco elementos básicos dentro del proceso de echar a andar

una empresa, estos son: Naturaleza del proyecto, Mercado, Producción, Organización y Finanzas. A continuación se explica cada uno de estos elementos.

Naturaleza del proyecto

Una vez que el emprendedor ha tomado la decisión de iniciar una empresa, se debe definir en forma concreta la misión que persigue, los objetivos con los que será creada y la justificación de llevar a cabo el proyecto, a través de la naturaleza del proyecto el emprendedor deberá determinar de manera específica que es su negocio.

Para iniciar cualquier negocio se debe definir los objetivos de su creación, misión y la justificación del por qué desarrollarlo. El emprendedor puede definir y establecer que es su negocio a través de la definición de la naturaleza del proyecto.

A continuación se describirán cada uno de los pasos que conforman la naturaleza del proyecto.

El primer paso que se considera para crear una empresa exitosa sería una idea creativa y buscar una oportunidad.

Un método común es elaborar una lluvia de ideas para identificar el producto o servicio que ofertará la nueva empresa, contemplando para esto la enumeración de productos o servicios, las características y la necesidad o problema que este satisface. El siguiente paso es evaluar las ideas considerando los criterios que el futuro empresario considere sean las más adecuadas, por ejemplo: Nivel de innovación, mercador potencial, conocimiento técnico, requerimiento de capital. Deberá asignarle una puntuación y elegir en base a esta puntuación a las ideas con el puntaje más alto. De considerarlo necesario realizar una segunda evaluación de estas ideas. Una vez que el emprendedor haya elegido una idea este deberá describirla ampliamente, así como justificar la necesidad que satisface y/o el problema que resuelve.

La importancia de la elección del nombre de la empresa radica en que éste será su carta de presentación y su distintivo, por lo cual el nombre de la empresa debe cumplir con las siguientes características: Original. El nombre deberá ser nuevo esto lo establece la Ley y este podrá estar formado por cualquier símbolo o signo, palabras, figura, así como nombres propios; Claro y simple, Descriptivo. El nombre debe caracterizar el giro de la empresa; Atractivo. Visible es decir que este bien identificado en el lenguaje verbal común; Significativo. Que se pueda asociar con elementos positivos, como Calidad, Honestidad; Agradable. Es decir que sea de buen gusto, sin términos chistosos o vulgares.

La Secretaría de Economía (SE) en México, clasifica a las empresas en tres giros:

- Industrial. Se refiere a toda empresa de producción (manufacturera o de transformación) que ofrezca un producto final o intermedio (a otras empresas). Estas pueden subdividirse en industria del vestido, industria metalúrgica entre otras.
- Comercial. Se dedica principalmente a la compraventa de un producto o productos determinados.
- Servicios. Son aquellas que ofrecen un intangible al consumidor y pueden subdividirse en sector turismo, sector financiero entre otros.

La ubicación física de la empresa determina el ambiente cercano a la empresa, es decir que las características particulares de la localidad tengan relación con el giro de la empresa.

El tamaño de la empresa se considerará en relación a la clasificación que establece Secretaría de Economía (SE).

Tabla No. 13 Clasificación de las empresas por tamaño

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR TAMAÑO		
SECTOR	TAMAÑO DE LA EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS
INDUSTRIA	MICRO	1-30
	PEQUEÑA	31-100
	MEDIANA	101-500
	GRANDE	Más de 500
COMERCIO	MICRO	1-5
	PEQUEÑA	6-20
	MEDIANA	21-100
	GRANDE	Más de 100
SERVICIOS	MICRO	1-20
	PEQUEÑA	21-50
	MEDIANA	51-100
	GRANDE	Más de 100

Fuente: Elaboración propia con datos del libro El emprendedor de éxito, Rafael Alcaraz, (Alcaraz, 2012)

“La misión de una empresa es su razón de ser; es el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo. Por ejemplo, excelente atención, alta calidad, mejora continua en sus productos o servicios”. (Rafael Alcaraz)

La misión debe reunir ciertos requisitos que le den validez y funcionalidad, por lo tanto deberá tener las siguientes características:

- Amplia. Mantenerse dentro de la línea de productos, pero con posibilidades de expansión sin perder su naturaleza que confunda a sus consumidores.
- Motivadora. Que inspire a los colaboradores de la empresa, sin parecer inalcanzable.
- Congruente. Deberá reflejar los valores éticos y morales de la empresa y sus colaboradores.

Así mismo la misión de la empresa deberá contestar las preguntas:

¿Qué? Refiriéndose al problema que resuelve o la necesidad que satisface

¿Quién? Mercado al que va dirigido

¿Cómo? De qué manera podrá satisfacer la necesidad o resolver el problema.

El segundo paso para establecer el rumbo de la empresa después de la misión es la definición de los objetivos, ya que estos se convierten en metas y compromisos claros y precisos con un tiempo definido.

La misión se volverá realidad a través de los objetivos, pues con estos se podrán determinar elementos claves como son: asignaciones de recursos, responsables, tiempos, actividades entre otras.

Los objetivos deberán de manera indispensable contar con las siguientes características: alcanzables en determinado periodo de tiempo, determinar líneas de acción, medibles, claras y concisas.

Los objetivos deberán ser establecidos de acuerdo a los tiempos en los que pretenden alcanzarse, y de acuerdo a esto se clasifican en:

- Objetivos a corto plazo (6 meses a 1 año)
- Objetivos a mediano plazo (1 a 5 años)
- Objetivos a largo plazo (5 a 10 años)

Para ampliar las posibilidades de éxito de una empresa se deberá prestar especial atención en que el producto o servicio tenga características especiales que la haga única, respecto a otras de su mismo tipo, con los siguientes conceptos describiremos a estas características especiales: Ventaja competitiva y Distingos competitivos.

El emprendedor deberá documentarse de fuentes confiables de la situación actual de la industria a la cual pertenece su empresa a efecto de tener un panorama lo suficientemente amplio para poder encaminar a su empresa, así mismo deberá conocer las tendencias futuras, mencionando las fuentes de las cuales se obtuvieron

dichos datos e información. Es de suma importancia determinar los productos y/o servicios que la empresa ofertará a su mercado meta, y deberá describir las características más importantes de modo que estas proporcionen una idea específica del producto y/o servicio.

Antes de echar a andar una empresa, se debe tener los conocimientos y experiencia suficiente para prever y afrontar las ventajas, oportunidades y conflictos que se le presenten. El negocio deberá contar con áreas indispensables en toda empresa como son: El área legal, área de producción, área de mercados y área administrativa entre otras.

Mercado

El área de mercadotecnia es la encargada de planificar las actividades referentes con la determinación del precio, promoción distribución y venta de bienes y servicios que oferta la empresa, así como evaluar el producto o servicio en relación a la preferencia de los consumidores. Los objetivos del área de mercadotecnia es necesario definir lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado. Se debe considerar el área y segmento de mercado en que piensa incursionar (nivel local: colonia, sector; nivel nacional, de exportación regional, mundial u otros).

La investigación de mercado es una herramienta valiosa para obtener información sobre las necesidades de los consumidores. Las decisiones de la mayoría de las áreas de la empresa y sobre todo del área de mercadotecnia deberán estar orientadas a buscar la satisfacción del cliente, por lo cual se deberán conocer las necesidades del mismo y cómo satisfacerse. Se debe buscar de manera objetiva y tomar como base a fuentes de información confiables, el número de clientes posibles que tendrá la empresa, quiénes son y cuál es su ubicación, para esto es necesario tener detalles de los futuros clientes, tales como sexo, edad, estado civil, ingreso mensual entre otros, se deberá establecer el segmento de mercado donde operará la empresa.

El siguiente paso consiste en establecer el consumo aparente, esto se logra a través de la identificación del número de clientes potenciales, tener un estimado del posible consumo del producto o servicio que oferta la empresa en base a los hábitos de consumo de los clientes. Si se tiene un cálculo del consumo aparente del mercado (es decir el actual), debe ser sencillo determinar el consumo potencial del producto o servicio de la empresa, esto es a través de la proyección del crecimiento promedio del mercado en los diferentes plazos. La participación de la competencia en el mercado donde se pretende funcionar tiene una gran importancia en las decisiones que tomará la empresa para determinar sus actividades de mercadotecnia, pues estas serán consideradas para elegir el enfoque de las acciones toda vez que se conoce la participación de la competencia en el mercado.

La mercadotecnia deberá enfocarse en alguna o algunas de las siguientes actividades:

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

La empresa debe identificar a sus principales competidores, el área geográfica que atienden y la ventaja más importante que les ha permitido ganar mercado, pues estos datos ayudaran a establecer las estrategias de posicionamiento que deberá seguir la empresa para entrar y competir en el mercado.

El autor Rafael Alcaraz define al “estudio de mercado como un medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico al cual la empresa ofrece sus productos”.

Se debe conocer en forma directa al cliente, principalmente en los aspectos relacionados con el producto o servicio (opiniones sobre el producto, precio que les

parece adecuado pagar), las entrevistas y encuestas son herramientas recomendables para realizar estudios de mercado. Dichas encuestas deben ser planeadas detalladamente, elaboradas con preguntas sencillas, claras y concretas y que realmente arrojen la información que se requiere. Para la correcta aplicación de la misma es necesario determinar el ¿cómo?, ¿dónde? y ¿cuándo? se aplicará dicha encuesta, además del perfil del personal que lo aplicará, todo con el fin de que se obtenga información válida para los fines que se pretenden.

Una vez que se tiene toda la información relevante se procede a la interpretación de los datos obtenidos a efecto para realizar las proyecciones del desarrollo de la empresa y de las posibles ventas que se lograrán, definir cuál es el sistema de comercialización o plan de ventas, y las actividades de mercadotecnia más idóneas para realizar el plan. Finalmente se necesitan establecer los medios para hacer llegar los productos a los consumidores y designar las rutas que se utilizarán para este fin, es decir transportar de manera eficiente el producto desde el centro de elaboración hasta los consumidores finales.

La actividad de promover el producto o servicio es propiamente un acto de información, persuasión y comunicación que contempla aspectos como: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas, también puede contemplarse las etiquetas y el empaque, que definiremos a continuación:

Publicidad. Es una serie de actividades necesarias para hacer llegar un mensaje al mercado meta, con el objetivo primordial de crear un impacto en el consumidor para que lo adquiera, utilizando medios como: periódicos, radio, volantes entre otros.

Promoción de ventas. Esta incluye actividades que presentan al cliente con el producto o servicio por ejemplo, muestras gratis, ofertas de introducción, patrocinio en actividades recreativas, sociales, culturales entre otras.

Marcas. La marca es el nombre, término, signo, símbolo o diseño, o la combinación de estos elementos que identifica al producto o servicio.

Etiqueta. Son las formas impresas que lleva el producto para informar al cliente acerca del uso o preparación, estas son exigidas por la ley.

Empaque. Este debe servir como medio publicitario, principalmente si es adquirido por el consumidor final, además se debe buscar que sea reciclable y/o biodegradable.

Otro aspecto importante es la fijación y políticas de precio, este es una variable relacionada como elementos de mercadotecnia, plaza publicidad y producto. Las políticas que se manejarán para la fijación de precios considerando diferentes variables y condiciones tales como: precio de introducción, descuentos, promociones, comisiones entre otras.

Se debe garantizar su introducción exitosa en el mercado, a través de elaborar un plan de introducción al mercado, que no es más que la estructuración de actividades definidas que deben llevarse a cabo en los primeros meses, este plan contempla la manera en la que dará a conocer la empresa a los clientes potenciales y como se posicionará en el mercado, se debe definir los siguientes aspectos: cómo se distribuirá el producto, cómo se dará a conocer, si en el lanzamiento se incluirá alguna promoción por adquirir el bien o servicio. Por otro lado también se deben relacionar y proyectar posibles riesgos y oportunidades del lugar donde se introduce, a efecto de poder elaborar eventualmente planes de acción que ayuden a tomar decisiones en caso de presentarse cualquier contingencia.

A fin de cuentas las ventas constituyen una función primordial en la empresa, dado que si estas no ocurren, nada puede pasar en la empresa, por lo cual las ventas son el elemento más importante como indicador de los resultados de una empresa, por lo cual es importante analizar los sistemas de ventas que mejores resultados puedan arrojar, con el objetivo de diseñar una estrategia de mercadotecnia idónea al mercado al cual la empresa pretende llegar, es necesario segmentar este mercado, es decir dividirlo en secciones pequeñas con características similares entre sí y homogéneas en cuanto a otros grupos. De igual manera en esta área de ventas es necesario elaborar y definir las funciones, metas y

objetivos del personal de ventas, considerando variables como el área geográfica, línea de productos, perfil de clientes entre otras.

Producción

El autor Rafael Alcaraz define en su libro El Emprendedor de Éxito, a “la producción como la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores, dichos productos pueden ser bienes y/o servicios”. Por otro lado define al producto como el resultado final de un proceso de producción, el cual puede ser un bien o servicio, que representa un satisfactor para el consumidor.

Se puede clasificar a los bienes en industriales y de consumo, refiriéndonos a los primeros como productos que se utilizar para elaborar otros bienes, y los bienes de consumo como los productos usados para consumidores finales, estos últimos a su vez se dividen en duraderos y perecederos. Por otro lado los servicios pueden dividirse en comerciales y personales, un ejemplo de los servicios comerciales pudiera ser, reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo, diseño de instalaciones, algunos ejemplos de los segundos sería, asesoría de diferentes áreas, atención médica.

El autor define al proceso de producción como el conjunto de actividades llevadas a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio, en dicho proceso se contemplan la maquinaria, materia prima, los recursos humanos y la interacción de estos elementos de manera eficiente, evitando daños al medio ambiente y a la sociedad. Se deberá establecer las actividades para producir el bien o servicio, organizar las actividades de manera eficiente y determinar los tiempos en que deberán hacerse cada actividad, este objetivo se puede lograr haciendo uso de herramientas como el diagrama de flujo del proceso de producción que no es más que una secuencia de actividades expresada en forma gráfica.

Tabla No.14 Simbología de la descripción de Procesos

SIMBOLOGÍA	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
	Operación	Cualquier actividad que dé como resultado un cambio físico o químico en un producto o algún componente del mismo. Incluye también el ensamble y desensamble de productos
	Inspección	Cualquier comparación o verificación de características contra los estándares de calidad o cantidad establecidas.
	Transporte	Cualquier movimiento que no sea parte integral de una operación o inspección.
	Retraso	Cualquier periodo en el que un componente del producto esté operando para alguna operación, inspección o transporte.
	Almacenamiento	Mantener el producto o materia prima en el almacén, hasta que se requiera para su uso o venta.

Fuente: Tabla de Elaboración propia con datos de El emprendedor de éxito, Rafael Alcaraz, Tercera edición Mc Graw Hill

Se necesita diseñar y conocer el proceso productivo o de prestación de servicios de la empresa para poder establecer las actividades, tiempos, responsables y costos, a efecto de poder obtener la capacidad productiva de la empresa. Por otro lado el uso de tecnología es fundamental para elaborar el producto o servicio, por lo cual es necesario considerar los siguientes puntos:

- 1) El uso de la tecnología adecuada al tipo de empresa y región donde se establezca.
- 2) Considerar diversas alternativas tecnológicas.
- 3) Seleccionar la tecnología contemplando la facilidad para adquirirla, condiciones para su uso, aspecto técnicos al aplicarla dentro de los procesos, posibilidades de copiado, es decir es buscar formas de protección legal.

Para poder elaborar un adecuado proceso productivo es necesario llevar a cabo las siguientes actividades: desintegrar el proceso en actividades bien definidas, elaborar listados tanto del equipo necesario para cada actividad como de las herramientas necesarias para cada una de ellas, realizar el cálculo de la materia prima requerida, definir el espacio donde se llevarán a cabo cada una de las actividades, así como contemplar los requerimientos especiales tanto de instalaciones como de otros recursos para realizar cada actividad.

En cuanto a la materia prima, nos referimos a esta como los insumos, componentes, partes o sustancias que conforman al producto o que son necesarios para prestar el servicio. Para seleccionar a los proveedores de estas materias primas se deberán establecer lineamiento, de igual forma se deben establecer criterios para realizar compras.

Otro elemento clave dentro del proceso productivo es la capacidad instalada de la empresa, con esto nos referimos al nivel máximo de producción que puede tener una empresa, considerando los recursos como maquinaria, equipo e instalaciones físicas. Por otro lado se hace necesario controlar la cantidad de materiales en la empresa como son materia prima, producto en proceso o producto terminado, de modo que el proceso productivo no se vea afectado por escases o exceso de materia prima, considerando factores como consumo estimado de material, tiempo requerido para colocar una orden de compra, tiempo de entrega y margen de seguridad.

Respecto a la ubicación de la empresa, deben considerarse los siguientes cuatro elementos: Distancias al cliente, al proveedor y al trabajador, así como los requerimientos legales. Una vez ubicada la empresa se deberá definir el espacio físico destinado a las máquinas, herramientas y los flujos de producción, de manera que se organice el trabajo de la manera más eficiente, considerar las dimensiones del equipo y la cantidad de personas que estarán trabajando en este espacio y por supuesto contemplar los planes de expansión a mediano y largo plazo de todas las

áreas de la empresa. Para la mano de obra dentro de las diferentes áreas se deberán definir los perfiles de las personas que formarán parte del proceso productivo, considerando diferentes variables como: conocimientos, habilidades y experiencia entre otras.

En todo proceso productivo es necesario contar con un adecuado control de calidad, a efecto de garantizar que el producto o servicio es elaborado de acuerdo con las especificaciones con las que fue diseñado, de igual manera se debe tener procedimientos de mejora continua que permitan ajustar procesos, productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes internos y externos.

A la planificación de las operaciones que deberán realizarse para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para el área, se le conoce como programa de producción, el cual se clasifica en dos tipos de actividades: una preoperativa que son las actividades que necesarias para iniciar las operaciones productivas (compra o renta de equipo o instalaciones, acondicionamiento de áreas de trabajo, adquisición de materias primas entre otros); y las actividades operativas son aquellas que deben desarrollarse para tener listo el producto o prestar el servicio a la empresa.

Organización

La forma en que se asigna y dispone el trabajo entre los recursos humanos de la empresa, a efecto de lograr de manera eficiente los objetivos de esta se le denomina organización, de igual manera en esta área deben definirse los objetivos en congruencia con las metas de la empresa y con las metas de las demás áreas que la integran. El punto de partida para establecer un sistema organización en la empresa consiste en evaluar que los objetivos de la empresa y de sus áreas funcionales sean compatibles y complementarias entre sí, posteriormente se deberán definir los siguientes puntos: procesos operativos (funciones), descripción de puestos, definición del “perfil” del puesto, en función de lo que se requiere para su correcto desempeño, el siguiente paso es generar un organigrama, en el cual se muestren las interrelaciones, funciones y responsabilidades de los recursos

humanos, de manera que se pueda elaborar el Manual operativo para cada empleado.

Rafael Alcaraz sugiere emplear el siguiente método para la elaboración del Manual operativo:

1. Establecer el objetivo que se pretende lograr con cada función general.
2. Desarrollar las funciones específicas, necesarias para llevar a cabo cada función general.
3. Describir los procesos de cada actividad.
4. Determinar los indicadores operativos y de calidad de cada actividad. En ocasiones, es recomendable establecer los indicadores cuando la empresa se encuentra ya en funcionamiento, ya que será entonces cuando se tendrán bases para conocer el desempeño de cada actividad.

Así mismo deberán establecerse las políticas operativas, principalmente en las áreas de sistemas de comunicación, procesos para la resolución de conflictos, carácter moral de la empresa, comportamientos esperados en cuanto a actitud y compromiso.

Los recursos humanos son una parte clave en toda empresa, por lo cual es necesario definir un proceso de reclutamiento idóneo a efecto de garantizar que la empresa dispondrá del personal adecuado, de acuerdo con el perfil de los diferentes puestos, de igual manera para la selección de personal se deben tener muy claras las herramientas y técnicas que se utilizarán y por supuesto considerar los costos que estos procesos implican. Una vez que se ha elegido al personal y se ha decidido entablar una relación laboral se debe es necesario conocer todas las responsabilidades que esto conlleva como es: formas de contratación y clausulado del contrato en el cual se especifiquen principalmente los derechos y obligaciones del contratante y del trabajador, así como la duración del contrato; relaciones sindicales, requisitos y prestaciones de ley.

Una vez que el trabajador ha sido contratado, el primer encuentro entre el trabajador y la empresa es el proceso de inducción, el cual consiste principalmente en presentarle al empleado la misión, políticas y valores de la compañía y la relación con el puesto que va a desempeñar, de ese modo se le muestra al trabajador lo que se espera de su trabajo dentro de la empresa.

En cuanto al adiestramiento y capacitación para un eficiente desempeño de su trabajo, se refiere al adiestramiento como el entrenamiento básico requerido para que la persona desempeñe las funciones para las que ha sido contratada. Por otro lado se definirá a la capacitación como el entrenamiento avanzado que se le proporciona a la persona para facilitarle un mayor desarrollo individual y profesional que facilite, consecuentemente, el desarrollo de la compañía. El adiestramiento y capacitación se consideran dentro del desarrollo del personal.

Otro aspecto importante dentro del área de organización de la empresa corresponde a los sueldos y salarios, por lo que se debe tener especial cuidado en que la remuneración sea justa y acorde con las responsabilidades y obligaciones del trabajador, existen algunas organizaciones como el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) a través de su Departamento de Estudios en Economía, que publica un documento en el cual se enumeran los puestos más comunes dentro de las empresas, con tabuladores promedio en la región. Así mismo la ley establece un número de obligaciones para el contratante que significan erogaciones adicionales que son proporcionales al sueldo y que son en promedio del 32 al 40% del sueldo.

Toda actividad necesita ser evaluada a efecto de medir la eficiencia, por lo que el sistema de evaluación del desempeño debe fundamentarse en las funciones operativas de cada empleado y debe complementarse con el establecimiento de objetivos parciales y finales de cada actividad, a efecto de poder dar un adecuado seguimiento. Se debe determinar los objetivos desde el inicio del año natural o fiscal (esto dependerá de cada empresa), y desglosar objetivos por periodos semanales, mensuales o trimestrales, con indicadores medibles y revisiones periódicas. Adicionalmente se deberá establecer políticas de evaluación, elementos de

reconocimiento, así como medidas correctivas a modo de evitar el desempeño deficiente. Respecto al ambiente de trabajo este debe incluir elementos como la motivación, comunicación, trabajo en equipo, la calidad personal y de vida de todos los integrantes de la empresa.

Rafael Alcaraz define a la empresa como un conjunto de recursos organizados por el titular (emprendedor), con el fin de realizar actividades de producción o de intercambio de bienes o servicios que satisfacen las necesidades de un mercado en particular. Cuando el emprendedor decide constituir legalmente una empresa debe considerar: el número de socios, la cuantía del capital social, responsabilidades que se adquieren frente a terceros, gastos de constitución de la empresa, trámites para iniciarla legalmente, obligaciones fiscales y responsabilidades legales.

La constitución de una empresa puede tener alguna de las siguientes figuras legales: Persona física, Sociedad Anónima y Sociedad de responsabilidad limitada, para la constitución de cualquiera de ellas el emprendedor debe ser asesorado por un abogado y un contador.

Finanzas

Una herramienta útil en la toma de decisiones en la empresa es su sistema contable, ya que este permite el monitoreo constante de las operaciones contables y la salud financiera de la empresa. El área de contabilidad de la empresa al igual que otras áreas dentro de esta debe tener objetivos definidos generales, a corto, mediano y largo plazo, pues depende de esta área todo el manejo financiero y cualquier error se verá reflejado en término de números. El sistema contable debe registrar desde la primera actividad económica de la empresa, además de que deberá anotar de manera diaria y detallada todas las operaciones económicas, para esto se utiliza el catálogo de cuentas en el que se registran las operaciones monetarias de manera ordenada y facilitar el proceso contable, en este catálogo se relacionan los número y títulos cuentas, las cuentas varían dependiendo del giro y los recursos de cada empresa por ejemplo: caja, bancos, cuentas por cobrar, terreno, edificio, capital social, entre otras. El catálogo de cuentas se compone de partidas

que se usarán en el proceso contable para anotar las operaciones en el diario, y es en este precisamente donde se registran los hechos y cifras asociados con todas las operaciones en el orden en el que ocurren, con este paso se tiene un historial contable de los sucesos. Actualmente existen en el mercado diversos paquetes computacionales que permiten llevar de manera eficiente este proceso contable de cualquier empresa.

La cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa para conformarla y que sirve como base para el inicio de operaciones se le conoce como el capital social, por otra parte el flujo de efectivo se considera un elemento importante para poder realizar las proyecciones de un negocio, este es el costo, el cual se define como la cantidad de dinero que se debe erogar para el funcionamiento de una empresa, por otro lado el gasto tiene como fin obtener una utilidad, por ejemplo el agua sería un costo, mientras que un anuncio en el periódico un gasto. Los gastos y costos se clasifican en variables y fijos: Los costos variables cambian en relación directa con determinadas actividades o volúmenes, por otro lado los costos fijos, como su nombre lo indica permanecen constantes en un periodo determinado sin importar si cambian o no las actividades de la empresa o bien varían los volúmenes de producción. Los créditos son aportaciones monetarias que son entregadas a la empresa, de modo que estas puedan solventar sus compromisos o necesidades de inversión que no pueden ser cubiertas con su propio capital. Las entradas son todos los ingresos de dinero que la empresa recibe, y las salidas son las erogaciones que la empresa tiene tales como costos y gastos.

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

A continuación describiremos conceptos importantes del flujo de efectivo

Tabla No. 15 Conceptos del flujo de efectivo

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
Saldo inicial de la cuenta de flujo de efectivo	Es la cantidad de efectivo con la que la empresa cuenta al inicio del periodo.
Entradas de operación	Es la suma de todos los ingresos en el periodo, que corresponden al giro principal de la empresa como pueden ser: cuentas por cobrar (ingresos por ventas a crédito) ventas de contado, otras entradas.
Salidas de operación	Es el total de todos los gastos o desembolsos de efectivo del periodo que corresponden al giro principal del negocio: cuentas por pagar (adeudos a los proveedores de mercancías o materia prima a crédito) compras de contado, otras salidas.
Flujo de efectivo de operación	Es la suma de entradas totales menos las salidas totales de operación del negocio.
Entradas de financiamiento e inversión	Es la suma de entradas de efectivo al negocio para fomentar una actividad (por ejemplo expansión) por diversas fuentes como: préstamo bancario (prestamos en efectivo que le hace al negocio una institución financiera), aumento de capital (Aportación a capital a la empresa por parte de los dueños) otras entradas de financiamiento e inversión.
Salidas de financiamiento e inversión	Son egresos de efectivo de la empresa para fomento de actividades, como: adquisición de activos (compra de maquinaria, equipo entre otras) Pago de deuda e intereses, otras salidas de financiamientos e inversión.
Saldo final de flujo de efectivo	Es la cantidad de efectivo que la empresa tendrá al final del periodo, el cual resulta del saldo inicial de efectivo más las entradas de efectivo totales, menos las salidas de efectivo totales.

Fuente: Tabla propia elaborada con datos del libro El emprendedor de éxito, Rafael Alcaraz, Tercera edición Mc Graw Hill

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

El estado de resultados se puede definir como el instrumento que utiliza la administración para reportar las operaciones que se realizan en empresas de cualquier tipo en un periodo determinado, las ganancias (utilidad) o pérdida de la empresa, se obtienen restando los gastos y/o pérdidas a los ingresos y/o ganancias, de este modo se puede calcular la rentabilidad de la empresa.

Al realizar el cálculo del estado de resultados la diferencia en las cuentas presentadas varía dependiendo del giro de la empresa, esto es que en las compañías manufactureras y comercializadoras se maneja el costo de la mercancía que se vendió, lo que no sucede en las empresas de servicios.

En la siguiente tabla se explicarán conceptos utilizados en los estados de resultados

Tabla No. 16 Conceptos utilizados en los estados de resultados

Concepto	Giro de la empresa	Definición	Observaciones
Ingresos	Servicios	Representan los recursos que recibe la empresa por la venta de un servicio o producto.	Pueden ser de contado o crédito
Ventas brutas	Comercial	Cuenta para registrar el total de la venta de una mercancía o producto.	Pueden ser de contado o crédito
Devolución sobre ventas	Comercial	Esta cuenta se utiliza debido a que cuando las empresas venden, algunos clientes devuelven los artículos comprados por diferentes causas. En esta cuenta se lleva el registro de la cantidad de productos regresados.	Por ejemplo cuando se trata de mercancía dañada
Descuentos sobre ventas	Comercial	Este se utiliza como incentivo para que los clientes agilicen su pago o bien adquieran cierto volumen del producto.	
Ventas netas	Comercial	Es la suma total de ventas menos las devoluciones y descuentos	

		sobre lo que se vendió.	
Costo de ventas	Comercial	Es lo que cuesta producir el artículo o servicio vendido, se le resta a las ventas netas para obtener la utilidad bruta.	
Compras de materia prima	Comercio e Industrial	Una empresa comercial compra artículos con el fin de revenderlos y una industrial para procesarlos y venderlos con un valor agregado. El costo de la mercancía comprada se registra en la cuenta de compras, y se le restan las devoluciones que realizamos de las compras, así como los descuentos.	
Mano de obra	Industrial	Sueldos que se les pagan a las personas directamente involucradas con el proceso de producción.	Por ejemplo obreros u operadores
Gastos de fabricación	Industrial	Son los gastos que están directamente involucrados en el proceso de producción, excluyendo la mano de obra directa y materia prima	Por ejemplo mantenimiento de máquinas.
Utilidad bruta	Industrial Comercial Servicios	Es el resultado de las ventas totales, (restando las devoluciones y los descuentos sobre ventas) menos el costo de ventas. Se obtiene antes de rebajar todos los otros gastos del periodo.	
Gastos de operación	Industrial Comercial Servicios	Esta cuenta integra los siguientes gastos	<i>Por honorarios:</i> Pago que se realiza a terceros que prestan un servicio para beneficio del negocio; <i>por servicios públicos:</i> para el funcionamiento del negocio; <i>de nómina:</i> sueldos y salarios para empleados que no están directamente relacionados con el área de producción; <i>por materiales:</i> papelería y materiales

			necesarios para la operación de la empresa; <i>por mantenimiento</i> : gastos para mantenimiento del lugar de trabajo y de aquellos activos fijos que reportarán un beneficio en el periodo; <i>de publicidad y promoción</i> : Para dar a conocer en el mercado un producto o servicio, para desarrollarlo o mantener la preferencia del consumidor.
Otros ingresos o gastos	Industrial Comercial Servicios	Esta cuenta está integrada por los siguientes ingresos o gastos	<i>Ingresos por interés</i> : Es la cuenta para registrar el interés ganado en una inversión (en alguna institución financiera); <i>gastos por interés</i> : es la cuenta que registra los gastos generados por algún préstamo o financiamiento que haya sido solicitado a una institución financiera; <i>ISR</i> este impuesto se representa en porcentaje y se calcula con base en la utilidad después de gastos de operación y después de otros ingresos y gastos financieros (varía en relación a cada entidad federativa y ciclo fiscal); <i>utilidad neta</i> : Es la deferencia entre los ingresos obtenidos por la empresa y todos los gastos incurridos en la generación de dichos ingresos, esto implica que los ingresos sean mayores que los gastos; <i>pérdida neta</i> : Es el resultado de los ingresos obtenidos por el negocio, los cuales son inferiores a sus gastos.

Fuente: Tabla propia elaborada con datos del libro El emprendedor de éxito, Rafael Alcaraz, Tercera edición Mc Graw Hill

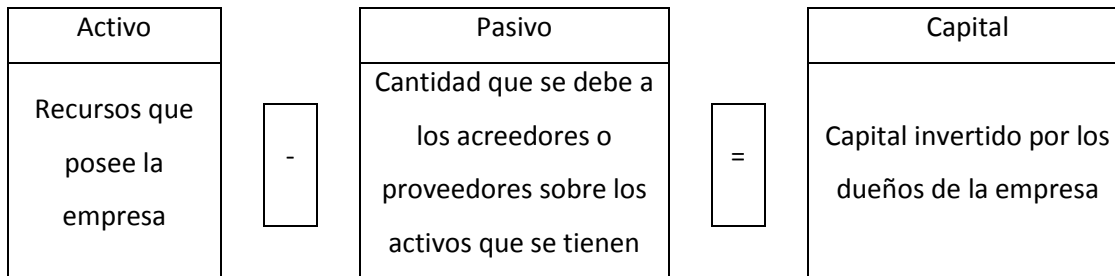
Ahora se analizará el otro elemento importante para determinar la salud financiera de la empresa, y este es el balance general.

El balance general es un instrumento que presenta la situación del negocio en un determinado momento, pues muestra a una fecha en particular los activos, pasivos y el capital contable, es decir la situación financiera de la empresa; que tiene, que debe y que pagó. Dependiendo del giro de la empresa son las cuentas que se

manejan y estas se clasifican de acuerdo a su liquidez, es decir la rapidez con que pueden convertirse en efectivo. Las clasificaciones de la estructura contable, activo, pasivo y capital, forman la contabilidad básica o ecuación básica.

La ecuación básica es la siguiente:

Tabla No. 17 La Ecuación Básica



Fuente: Elaboración propia

Tabla No. 18 Conceptos utilizados en el balance general

Concepto	Clasificación	Definición	Observaciones
Activos		Son los recursos económicos propiedad de la empresa, que pueden representar un beneficio en el futuro	Los activos varían de acuerdo al tamaño de la empresa

	<p>Activos Circulantes (a corto plazo)</p>	<p>Son activos en efectivo y otros activos que la empresa espera vender, usar o convertir en efectivo en periodo menor de un año.</p>	<p><i>Efectivo y bancos.</i> El efectivo es el activo más líquido de la empresa, incluye dinero y la cuenta de cheques en una institución bancaria;</p> <p><i>Inversiones temporales:</i> Inversiones en efectivo que se realizaron en el periodo y que no se requieren para las operaciones normales del negocio; <i>cuentas por cobrar.</i> Es la cantidad de dinero que los clientes le deben a la empresa por ventas a crédito;</p> <p><i>Inventarios:</i> También llamada almacén de materiales, son los bienes destinados a la venta o producción para su futura venta (materia prima, productos en proceso y productos terminados);</p> <p><i>Gastos pagados por adelantado:</i> Representan bienes o servicios que se consumirán dentro de cierto tiempo (por ejemplo pagos anuales de seguros).</p>
	<p>Activos Fijos</p>	<p>Activos que no se planean vender a corto plazo, su fin es ser utilizados en las operaciones de la empresa.</p>	<p>Se consideran como activos fijos. Terrenos, edificio, planta y equipo. Algunos de estos activos con los años pueden volverse obsoletos por el desgaste, la disminución de su valor se carga aun gasto llamado depreciación.</p>
		<p>La depreciación indica el monto del gasto que corresponde a cada periodo, se distribuye el costo total del activo entre el número de años de vida útil.</p>	<p>La depreciación se registra abajo del rubro de cada activo que se deprecia y se le va restando el monto al total del activo fijo.</p>

	Otros activos	Activos Intangibles, sin ser propiamente materiales y representan un beneficio Para La Empresa	Por ejemplo: Patentes, marcas, derechos de autor entre otros.
Pasivos		Representa lo que la empresa debe a terceros	Conforme a su fecha de vencimiento puede ser a corto plazo o largo plazo.
	Pasivos a corto plazo	Se incluyen los siguientes elementos: Cuentas por pagar: Representan los adeudos a proveedores en mercancías o materia prima relacionada con el giro normal de la empresa, adquiridas a crédito; Documentos por pagar: Consisten en una deuda hecha por escrito y firmada por el suscriptor, en la cual se compromete a cubrir el adeudo en una fecha específica.	Otros pasivos a corto plazo se pueden considerar los impuestos por pagar y sueldos por pagar.
	Pasivos a largo plazo	Se consideran a los préstamos bancarios que puede ser usados para diversos fines como: financiar maquinaria, terrenos, expansión de la empresa, liquidar otras deudas, entre otros; hipoteca por pagar: Se registra esta cuenta cuando se obtienen créditos de instituciones financieras, dejando como garantía de pago bienes inmuebles.	
Capital		El capital social representa las aportaciones de recursos de los dueños de la empresa y representa la parte de los activos que pertenecen a los accionistas.	
	Capital Contable	Es el patrimonio de los dueños, el cual está conformado por sus propias aportaciones sumando las utilidades que no se hayan	

		distribuido.	
	Dividendos	Representan la distribución a los accionistas de las utilidades obtenidas por la empresa.	Regularmente en los primeros años no se reparten estas utilidades, sino más bien se reinvierten en la misma empresa.
	Utilidad retenida	Esta cuenta corresponde al importe acumulado en el periodo (ganancias o pérdidas)	Es el saldo final del estado de resultados menos los dividendos pagados a los accionistas.

Fuente: Tabla propia elaborada con datos del libro El emprendedor de éxito, Rafael Alcaraz, Tercera edición Mc Graw Hill

Una herramienta utilizada para evaluar los resultados de las operaciones de la empresa son los indicadores financieros, basándose en los estados financieros proyectados. Para poder llegar a conclusiones reales, es necesario aplicar de manera simultánea diversos indicadores y analizarlos, en el siguiente cuadro se mencionan diferentes indicadores financieros.

Tabla No.19 Indicadores financieros

Indicador Financiero	Definición	Fórmula	Observaciones
Índice de liquidez	Permite medir la capacidad de la empresa para pagar sus deudas contraídas a corto plazo.	$\text{Activo circulante} / \text{Pasivo circulante}$	Entre mayor a 1 sea la prueba de liquidez, hay más seguridad de que los pasivos sean pagados si los activos se pueden convertir en efectivo.
Prueba del ácido	Esta razón está muy relacionada con la razón circulante, con la diferencia de que se eliminan los inventarios (por ser los más difíciles de convertir en efectivo)	$(\text{Activo circulante} - \text{Inventario}) / \text{Pasivo circulante}$	Mientras mayor a 1 sea la prueba del ácido es mejor.

Capital del trabajo	Son los bienes y derechos que tiene una empresa después de pagar sus deudas a corto plazo.	$\text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes}$	Es decir, los recursos que se tienen menos los que se deben.
Razón de endeudamiento	Indica la proporción en que los activos totales han sido financiados por personas ajenas a la empresa, ya sea pasivos (proveedores o bancos) o capital (aportaciones de los dueños o socios de la empresa).	$\text{Pasivos} / \text{Activos}$ $\text{Capital total} / \text{Activo total}$	Mientras la razón de endeudamiento sea menor a uno, es mejor.
Razón de eficiencia y operación (Rotación de activo total)	Mide el grado de utilización de activos totales (por ejemplo la maquinaria).	$\text{Ventas netas} / \text{Activo total}$	Mientras mayor a uno sea, es mejor.
Rentabilidad sobre ventas	Esta razón indica cuánto pasa a ser utilidad neta por cada peso que se vende.	$(\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}) * 100$ $(\text{Utilidad de operación} / \text{Ventas}) * 100$	Mientras más cercana al 100% se encuentre esta razón, es mejor
Rentabilidad sobre activo total	Esta razón indica por cada peso que se invierte en los activos, cuánto genero de rendimiento (es decir, de utilidad neta en el periodo).	$(\text{Utilidad neta} / \text{Activo}) * 100$	Mientras más cercana al 100% es mejor.
Rentabilidad sobre capital	Por cada peso que invierten los accionistas al capital, indica el porcentaje que se convierte en utilidad, es decir es el rendimiento que se les da a los accionistas por cada peso invertido.	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Capital}) * 100$	Mientras más cerca se encuentre la razón a 100%, es mejor.

Fuente: Elaboración propia con datos del libro El emprendedor de éxito, Rafael Alcaraz, Tercera edición Mc Graw Hill

Dentro de un plan de negocios deben definirse todos los supuestos que fueron considerados para elaborar los estados financieros y determinar la cantidad de dinero que se usará en inversiones, pago de pasivos y otros requerimientos de

capital, también para calcular el nivel de ventas que pretende la empresa. Los supuestos financieros deben considerar aspectos como: La situación inflacionaria del país, tendencias económicas (tasa de interés bancario, nivel de ingresos de la población) acontecimientos sociales, culturales, ambientales, políticos, entre otros) a efecto de que se pueda determinar un escenario real para el desarrollo del negocio.

Para iniciar y operar una empresa es necesario conseguir el capital suficiente, existen diferentes alternativas para conseguirlo, sin embargo el emprendedor deberá analizar basándose en sus estados financieros proyectados cuando dinero requerirá y en qué momento, así como las condiciones de pago, algunas opciones de financiamiento son las siguientes: Socios particulares, préstamos bancarios, aportaciones personales, sociedades de inversión, créditos de proveedores entre otras. Continuando con los indicadores financieros para valorar a la empresa, se describirá a continuación el valor presente neto (VPN) que consiste en encontrar la equivalencia de flujos de efectivo futuros de un proyecto, y posteriormente se comparará con la inversión inicial. Si la equivalencia (VPN) es mayor que la inversión inicial, el proyecto se acepta. Con este indicador se puede evaluar si es conveniente invertir en este momento en un proyecto, y si en el futuro convendrá recibir ese rendimiento.

Explicando en otras palabras el valor presente neto, cuando se hace una inversión se espera recibir un valor igual a la suma invertida y una cantidad adicional, las cantidades recibidas las entrega el proyecto a lo largo de su vida. La suma adicional es la que se evaluara considerando si conviene lo que se obtendrá en el futuro y si valdrá lo mismo o más de lo que vale hoy. En esta parte se decidirá hacer la inversión con esa suma estipulada.

$$VP = (\text{sumatoria}) \left[\sum I / (1+i)^j \right]$$

Donde:

I = Suma del periodo

I = Tasa de interés o de descuento

J = Periodo

El otro indicador para valorar a la empresa es la tasa interna de retorno (TIR), esta tasa reduce a cero las equivalencias del valor presente neto, valor futuro o valor anual en una serie de ingresos y egresos. Este es un índice de rentabilidad aceptado pues muestra la conveniencia de invertir en un proyecto.

$$TIR = [\sum I / (1+i)^j] - [\sum E / (1+i)^j]$$

Donde:

I = Ingreso del periodo

E = Egreso del periodo

i = Tasa de interés o descuento

j = Periodo

Se puede concluir que este libro explica de manera simple y clara el proceso a seguir para iniciar una empresa, es una guía importante dado que maneja desde el hecho de cómo identificar oportunidades de negocio, la selección del mercado y cómo colocarse en la preferencia de los compradores, también menciona aspectos fundamentales del área de producción, manejo organizacional, así como conceptos y herramientas básicas del área financiera. Por lo que puede recomendarse para todo aquel emprendedor que ha tomado la decisión de echar a andar un negocio, considerando la mayoría de los elementos que deberá tener a efecto de disminuir en lo posible los errores que pueden llegar a presentarse en su camino.

CAPÍTULO 4. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA PROMOTORIA DE INBURSA EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA.

En el siguiente capítulo se elabora un plan de negocios para la creación de una promotoria dedicada a la comercialización de productos financieros de Grupo Financiero INBURSA.

4.1 Naturaleza del Proyecto

A continuación se desarrollan todos y cada uno de los puntos correspondientes a este concepto.

Justificación de la idea

Grupo Financiero Inbursa como tal es una empresa sólida dedicada desde hace más de 42 años al beneficio de sus clientes y lo demostramos ocupando actualmente el cuarto lugar en créditos comerciales del país. Ha creado importantes empresas especializadas, que unidas ofrecen los mejores productos con el mejor servicio, cubriendo todas las necesidades financieras de sus clientes. El grupo como tal está muy bien posicionado dentro del ramo financiero, y de acuerdo a organismos como la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF) y Fitch Ratings que es una agencia de calificación a nivel mundial con sede en Nueva York y Londres, dedicada a proporcionar un valor más allá de la calificación de crédito a través de opiniones, investigación y datos. Estas instituciones tienen a las diferentes empresas que conforman al grupo (Afore, Banco, Casa de Bolsa y Seguros) muy bien calificadas dentro del ranking financiero y del ramo asegurador.

Esto aunado a fomentar la cultura de fomento al ahorro y de prevención de riesgos y el seguro como mecanismo de protección ante estos, surge la idea de iniciar una empresa dedicada a la comercialización de servicios financieros de Grupo Financiero INBURSA (Promotoria), a través de la atención personalizada de su fuerza de ventas, lo cual ofrece un valor agregado a los clientes ya que un mismo

asesor puede ofrecer diferentes productos financieros que satisfacen diferentes necesidades. Por otro lado el esquema de comisiones, bonos y estructura corporativa que ofrece Grupo Financiero INBURSA a los promotores, es muy atractivo pues representa importantes beneficios económicos para las promotorias.

Nombre de la empresa

Asesoría Integral en Servicios Financieros y Seguros S.A. de C.V.

La elección del nombre obedece a que se ofertarán servicios integrales del ramo bancario, afore, casa de bolsa y seguros, a través de asesores financieros.

Giro de la empresa

Toda vez que la nueva empresa se dedicara a la venta directa de los servicios de Grupo Financiero INBURSA, por lo cual se considera que el giro de la empresa se dedicará a la comercialización de servicios financieros y de seguros.

Ubicación

El área de influencia para la comercialización serán las ciudades de Puebla y Tlaxcala.

Tamaño

Será una micro empresa que de manera inicial estará conformada por 9 personas: que son el promotor, 1 asistente administrativo y 7 asesores financieros, en el primer año.

Para el segundo año se estima que serán el promotor, 1 asistente administrativo y 14 asesores financieros.

Misión

Satisfacer las necesidades financieras y de seguros de los clientes, a través de la asesoría especializada y oportuna de asesores financieros.

Visión

Consolidarse dentro de las primeras 15 promotorias de Grupo Financiero INBURSA, a través del cumplimiento de metas y crecimiento constante de cartera de clientes en los próximos cinco años.

4.2. Estudio de Mercado

Para el desarrollo del estudio de mercado del plan de negocios, se consideró realizar un análisis de la demanda, oferta, canal de distribución, consumo aparente, promoción y publicidad que permitan dar a conocer los servicios financieros a los clientes potenciales, al cual van dirigidos los servicios financieros y seguros de Grupo Financiero INBURSA.

4.2.1 Análisis de la Demanda

Segmento de Mercado

Por la naturaleza de los servicios que ofrece Grupo Financiero INBURSA, que son principalmente de inversión y seguros, el mercado al cual van dirigidos los productos, son personas de nivel socioeconómico medio alto y una forma efectiva para llegar a estos clientes, es a través de recomendación. Para este estudio se considerarán de la cartera de clientes total, a los clientes integrales con mayor número de productos para realizar las encuestas, las cuales nos darán las directrices para la captación de clientes potenciales. Considerando un mercado potencial de 90 clientes que pueden hacer uso tanto de servicios bancarios y de seguros.

Cálculo de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra se consideró una página de internet en la cual se dio el tamaño de la población que es de 90 clientes, un nivel de confianza del 95% y un intervalo de confianza del 10%, dado un resultado de 47 encuestas aplicadas al azar.

Diagrama No. 1 Calculadora de Tamaño Muestra

Calculadora de Tamaño de Muestras

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

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

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

Precisar Tamaño de Muestra

Nivel de Confianza: 95% 99%

Intervalo de Confianza:

Población:

Tamaño de Muestra preciso:

Fuente: Elaborado de la página The Survey System <http://www.surveysystem.net>

Una vez realizada la muestra se aplicó una encuesta a los clientes actuales con el mayor número de productos, esta encuesta arrojó los siguientes resultados:

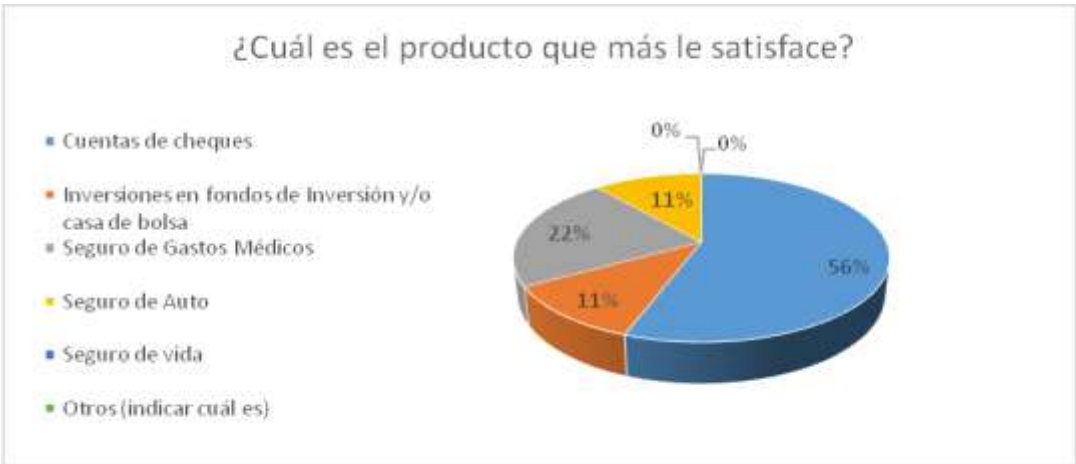
Grafica No. 2 Pregunta 1



Fuente: Elaboración propia con los resultados de la encuesta

En esta gráfica se puede observar que el 78% de los encuestados indicaron que el motivo principal por el cual es cliente de Grupo Financiero INBURSA, es por los servicios del asesor, el 22% indicaron que las características de los productos.

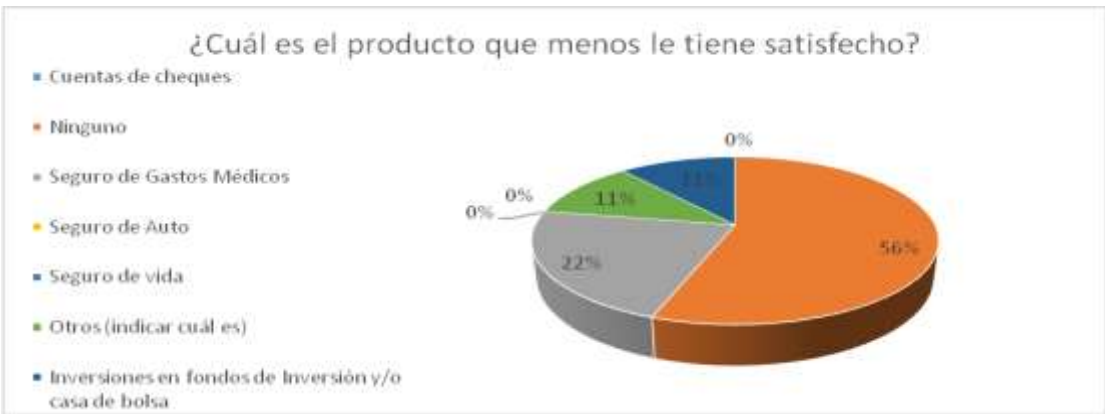
Gráfica No. 3 Pregunta 2



Fuente: Elaboración propia con los resultados de la encuesta

En esta gráfica se muestra que el 56% de los encuestados indicaron que el producto que más les satisface son las cuentas de cheques, el 22% el seguro de gastos médicos, el 11% el seguro de auto, el 11% inversiones en fondos de inversión y/o casa de bolsa.

Gráfico No. 4 Pregunta 3



Fuente: Elaboración propia con los resultados de la encuesta

En esta gráfica de las personas a las que se les aplicó la encuesta, el 56% mencionó que ningún producto le tiene insatisfecho, el 22% señaló que el Seguro de gastos médicos, el 11% seguro de auto y el 11% las inversiones en fondos de inversión y/o casa de bolsa, ninguno de los encuestados contestó sobre el seguro de vida y otros productos.

Gráfica No. 5 Pregunta 4



Fuente: Elaboración propia con los resultados de la encuesta

En la presente gráfica se muestra que el 100% de las personas encuestadas respondió que estaba dispuesta a recomendar a Grupo Financiero INBURSA entre sus familiares, clientes y/o proveedores.

Gráfica No. 6 Pregunta 5



Fuente: Elaboración propia con los resultados de la encuesta

Esta gráfica muestra que el 45% de los encuestados respondió que el producto que podría interesarles a los recomendados son las cuentas de cheques, el 22% el seguro de gastos médicos, el 22% el seguro de autos y sólo el 11% respondió que las inversiones en fondos de inversión y/o casa de bolsa.

Gráfica No. 7 Pregunta 6



Fuente: Elaboración propia con los resultados de la encuesta

En esta última gráfica se muestran los resultados de la pregunta sobre a cuántas personas el cliente actual recomendaría trabajar con INBURSA, y el 67% respondió que a familiares y amigos, el 22% que sólo amigos y el 11% menciona que recomendaría a más de 6 personas.

4.2.2 Análisis de la Oferta

Sin duda el análisis de la oferta debe partir de los informes publicados por instancias que vigilan a las instituciones financieras, por ello se presentarán tablas comparativas en donde se muestra el nivel competitivo que tiene el grupo financiero INBURSA, en relación a otras instituciones, en el tema de AFORES, Banca y Seguros.

Tabla No. 20 Comparativa de AFORE de los años tomando como base a la SIEFORE (Sociedades de Inversión Especializada en Fondos para el Retiro) BASICA 3 (Para trabajadores entre 37 y 45 años) 2013 – 2014.

AFORE	TABLA DE RENDIMIENTO	PLAZO PROMEDIO PONDERADO	COMISION	VALOR EN RIESGO (VaR) DE LAS SIEFORES(Número de escenarios al cierre de junio de 2014)	CALIFICACIÓN PONDERADA 2013 DE ACUERDO A CONDUSEF
Azteca	8.09	4,234	1.31	4	8.28
Banamex	9.89	3,855	1.09	5	8.31
Coppel	7.25	4,835	1.34	3	8.41
INBURSA	5.78	1,261	1.14	0	8.43
Invercap	9.4	6,985	1.32	15	7.64
Metlife	9.42	4,189	1.25	3	8.41
PensionISSSTE	10.93	6,431	0.99	4	7.73
Principal	8.83	4,393	1.24	2	8.17
Profuturo GNP	9.65	5,049	1.17	5	8.42
SURA	10.82	5,607	1.15	6	7.89
XXI Banorte	9.42	4,510	1.07	4	7.87

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Comisión Nacional de Sistemas de Ahorro para el Retiro (CONSAR) y la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF).

En la presente tabla se realiza el comparativo de las AFORES en México, considerando los elementos más importantes como son, la tabla de rendimiento, plazo promedio ponderado, comisión y valor en riesgo (VaR) de la SIEFORE. Estos datos muestran que Afore INBURSA es la única administradora de fondos conservadora, ya que no maneja riesgos en las inversiones de los trabajadores, así mismo tiene los plazos de inversión más cortos que es a 3.4 años, cuando las restantes administradoras manejan un plazo promedio de inversión de 13 años, lo cual no les permite mover las inversiones ante tendencias negativas de los mercados

financieros, por otro lado la comisión de administración que maneja se encuentra entre las más bajas.

Gráfica No. 8 Calificación de Afores



Fuente: Elaboración propia con datos de CONDUSEF

En la siguiente tabla se muestra la calificación ponderada del año 2013 de acuerdo a la CONDUSEF como poder apreciarse en la tabla, Afore INBURSA ocupa el primer lugar en haber tenido el menor número de quejas por parte de los usuarios y multas por parte de la CONSAR.

Tabla No. 21 Comparativa de Instituciones Bancarias en México e los años 2013-2014.

BANCO	Indicadores financieros ¹⁾ ROA = Resultado Neto (flujo 12 meses) / Activos Totales, promedio 12 meses / Mayo 2014	CALIFICACIÓN PONDERADA 2013 DE ACUERDO A CONDUSEF
BanCoppel, S.A.	2.34	8.58
Banco Compartamos, S.A.	13.09	8.52
Banco Wal-Mart de México Adelante, S.A.	-2.68	8.75
Banco INBURSA, S.A.	4.58	8.62
Banco del Bajío, S.A.	1.14	8.35
Banco Regional de Monterrey, S.A.	1.32	8.19
Banco Ahorro Famsa, S.A.	-0.75	8.3
Banco Invex, S.A.	0.4	8.24
Banca Afirme, S.A.	0.26	8.4
Banco Mercantil del Norte, S.A.	1.52	7.99
HSBC México, S.A.	0.38	7.76
Banco Azteca, S.A.	1.16	8.08
ABC Capital, S.A.	-3.81	7.52
Banco Santander (México), S.A.	2.13	8.09
Scotiabank Inverlat, S.A.	1.13	7.77
BBVA Bancomer, S.A.	1.83	7.12
Banco Nacional de México, S.A.	0.74	6.92
American Express Bank (México), S.A.	NA	0
SISTEMA	1.42	

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la CNBV y CONDUSEF consultado en:

<http://portafoliodeinformacion.cnbv.gob.mx/bm1/Paginas/boletines.aspx>

En la tabla anterior, se muestra la calificación ponderada del año 2013 de acuerdo a la CONDUSEF como puede apreciarse en la tabla, Banco INBURSA, S.A. ocupa el segundo lugar por haber tenido el menor número de quejas por parte de los usuarios y multas por parte de CONDUSEF. Así mismo se muestran indicadores financieros de los activos totales de los últimos 12 meses al mes de Mayo de 2014 de las instituciones bancarias, publicado por la CNBV, lo que se traduce en que

Banco INBURSA, S.A. es el segundo banco mejor capitalizado de todo el sistema bancario mexicano, sólo por debajo de Banco Compartamos, S.A., quien tiene un segmento de productos bancarios muy limitados.

Tabla No. 22 Comparativa de Instituciones Aseguradoras en México durante 2013.

INSTITUCIÓN ASEGURADORA	CALIFICACIÓN PONDERADA 2013 DE ACUERDO A CONDUSEF
Grupo Nacional Provincial, S.A.B.	7.59
ABA Seguros, S.A. de C.V.	7.58
Quálitas Compañía de Seguros, S.A.B. de C.V.	7.49
AXA Seguros, S.A. de C.V.	7.35
Seguros Banorte Generali, S.A. de C.V.	7.3
Seguros INBURSA, S.A.	7.3
Seguros Banamex, S.A. de C.V.	7.2
HSBC Seguros, S.A. de C.V.	7.03
Metlife México, S.A.	6.98
Seguros Monterrey New York Life, S.A. de C.V.	6.98
Mapfre Tepeyac, S.A.	6.76
Seguros BBVA Bancomer, S.A. de C.V.	6.67
Zurich Santander Seguros México, S.A.	6.62
Seguros Argos, S.A. de C.V.	6.24
Ace Seguros, S.A.	0
PROMEDIO	7.08

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la CONDUSEF

En la tabla anterior, se muestra la calificación ponderada del año 2013 de acuerdo a la CONDUSEF como puede apreciarse en la tabla, Seguros INBURSA, S.A. se posiciona en el lugar número 6 por haber tenido el menor número de quejas por parte de los usuarios y multas por parte de CONDUSEF de un total de 16 instituciones aseguradoras. De igual manera se encuentra Seguros INBURSA, S.A. en calificación por arriba del promedio del sistema que es del 7.08.

4.2.3 Consumo Aparente

Una vez analizados los resultados que arrojó la encuesta, se determinó lo siguiente:

Para el producto de cuentas de cheques, se venderán 4 mensuales y 48 al año. Para el producto de fondos de inversión y/o casa de bolsa se venderán 1 mensual y 12 al año, por lo cual en total de productos de banco se comercializarán 60 al año por parte del promotor. Para los productos de seguros de gastos médicos se venderá 2 al mes y 24 al año, respecto a seguros de auto se venderán 3 al mes y 36 al año, por lo cual en total de productos de seguros se comercializarán 60 al año por parte del promotor.

Respecto a la producción que generarán los 7 asesores noveles, se tiene contemplado que de manera inicial cada asesor deberá comercializar del producto de cuentas de cheques, se venderán 2 mensuales y 24 al año. Para el producto de fondos de inversión y/o casa de bolsa no se venderán considerando que son productos más especializados, por lo cual en total de productos de banco se comercializarán 24 al año. Para los productos de seguros de gastos médicos se venderá 1 al mes y 12 al año, respecto a seguros de auto se venderán 2 al mes y 24 al año, por lo cual en total de productos de seguros se comercializarán 36.

Cómo se tendrán asesores financieros, se debe considerar el ingreso adicional del 20% del monto de las comisiones que percibirán cada uno de los 7 asesores.

4.2.4 Canal de Comercialización

Directa, a través de asesoría personalizada de los 7 asesores financieros y del promotor y no se requiere de la intervención de intermediarios que sin duda incrementarían el costo de los servicios ofrecidos.

4.2.5 Promoción y Publicidad

Considerando el segmento del mercado al que van dirigidos, esta se realiza a través de la asesoría personalizada y con material impreso como son

presentaciones, cotizaciones y folletos, estos últimos proporcionados por la empresa, por lo tanto esto no representa un costo para la nueva promotoría.

4.3. Estudio Técnico

A continuación se describe cada uno de los servicios que se comercializarán de acuerdo a la clasificación por rubro que maneja grupo financiero INBURSA

4.3.1. Descripción de Servicios

Productos bancarios: Instrumentos de inversión en moneda nacional, están diseñados para abarcar cualquier perfil y cubrir cada una de las necesidades de los clientes potenciales: Cuentas de cheques, inversiones a plazo, fondos de inversión de renta fija y renta variable. Así mismo se otorgan créditos pre autorizados por la empresa. Punto electrónico, se ofrece a los comercios la instalación de Terminales Punto de Venta con la cual podrá recibir pagos con tarjetas de crédito y/o débito lo que facilitará, el servicio y la atención en los comercios.

Productos de seguros: En este rubro se manejarán principalmente los siguientes seguros.

Tabla No. 23 Descripción de los principales tipos seguros que ofrece Grupo Financiero Inbursa.

Producto de Seguros	Descripción
Seguros de auto	Es el seguro para Automóviles, Pickups y Motocicletas que cuenta con amplias coberturas con lo que se tiene un apoyo total en un Accidente, un Robo, Asistencia Médica o Asistencia Automovilística.
Gastos médicos mayores	Ofrecen opciones para un seguro de gastos médicos, cubren desde una

	atención médica hospitalaria inesperada hasta los gastos funerarios que pudieran presentarse.
Casa-habitación	Línea Habitt INBURSA es un conjunto de seguros cuya finalidad es proteger la casa-habitación del asegurado y su familia. No importa si el cliente es: Propietario: Si es dueño de la casa-habitación donde vive. Inquilino: Si renta el lugar donde habita. Arrendador: Si es dueño del inmueble y renta su casa-habitación. En cualquier caso podrá elegir la cobertura que prefiera, de acuerdo a sus necesidades.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la CONDUSEF

AFORE: Es una Administradora de Fondos para el Retiro constituida a finales de 1996 bajo la autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Su objetivo principal es administrar prudentemente los recursos de las cuentas individuales de los trabajadores registrados en ella, para lo cual buscará en todo momento obtener los mejores rendimientos a través de las diferentes opciones de inversión, apegándose al marco normativo para el proceso de inversión.

Este último rubro no fue comentado por los encuestados y por lo tanto no es considerada en la proyección financiera, pero se ofrecerá como parte del portafolio de servicios de la promotora.

4.3.2. Descripción del proceso de producción, comercialización o prestación del servicio.

El proceso de comercialización es el siguiente:

Paso 1. A los clientes actuales se les pide referidos

Paso 2. Si los clientes otorgan referidos entonces se procede a contactarlos

Paso 3. Se contacta al prospecto vía telefónica y se agenda una cita

Paso 4. Se entrevista al cliente respecto a sus necesidades actuales de servicios financieros.

Paso 5. Se obtiene información respecto a las instituciones financieras con las que actualmente trabaja y que productos maneja.

Paso 6. En la cita se le hace una breve presentación y se enfoca en un producto en particular, de acuerdo al perfil del cliente.

Paso 7. De acuerdo a lo que se haya acordado en la cita se le da el seguimiento vía telefónica y si es necesario se agenda una segunda cita.

Paso 8. Una vez que el cliente se interesa en el producto se procede a concluir el proceso de venta

Paso 9. Se procede a recabar la documentación

Paso 10. Se llenan los contratos y se firman

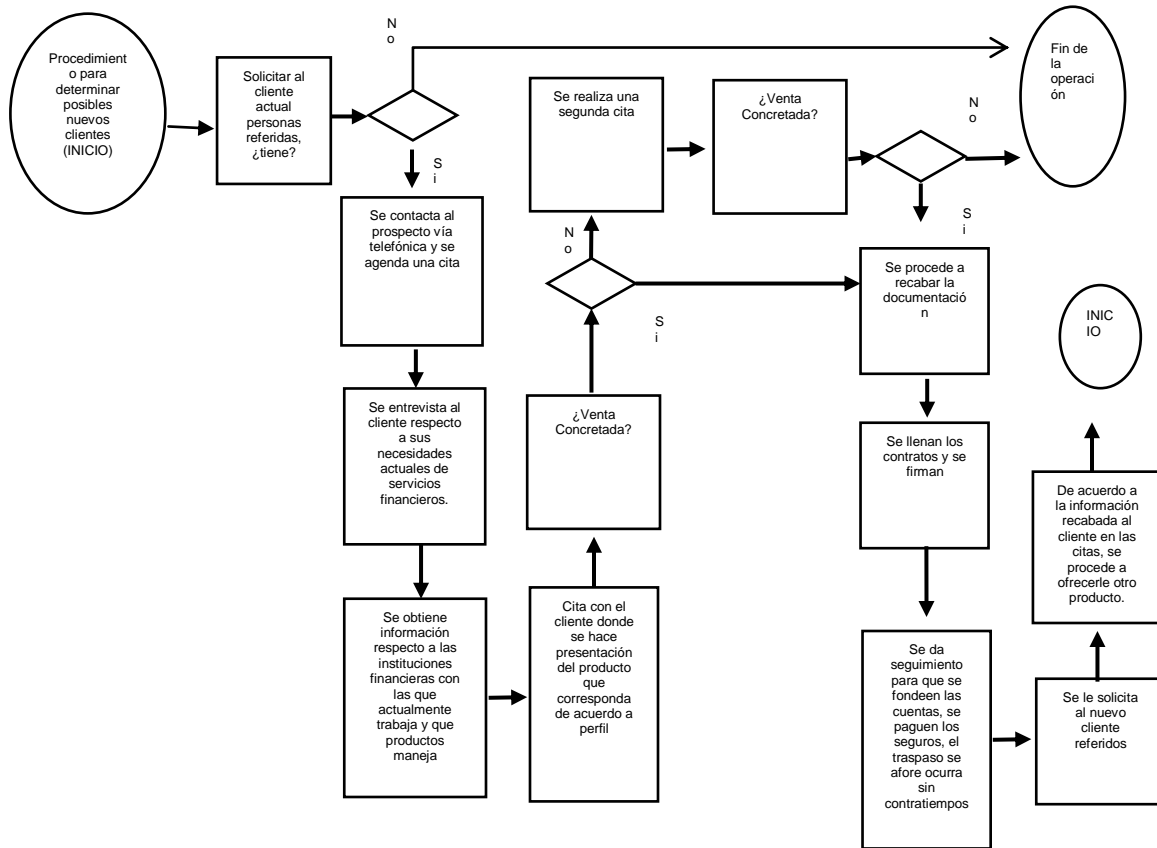
Paso 11. Se da seguimiento para que se fondeen las cuentas, se paguen los seguros, el traspaso se afore ocurra sin contratiempos

Paso 12. Se le solicita al nuevo cliente referidos.

Paso 13. De acuerdo a la información recabada al cliente en las citas, se procede a ofrecerle otro producto.

Paso 14. Se toma nuevamente el paso de SEGUIMIENTO y VENTA CONCRETADA.

Diagrama No. 2 Proceso de Comercialización



Fuente: Elaboración propia en base al estudio realizado

Reclutar asesores este es el otro proceso importante de la empresa.

Paso 1. Se solicita asesores financieros por medios de bolsas de trabajo electrónicos como OCC, Bumerang, entre otras.

Paso 2. Se recibe documentación de los prospectos.

Paso 3. Se agendan citas con los interesados de acuerdo a su perfil.

Paso 4. Se entrevista a los prospectos

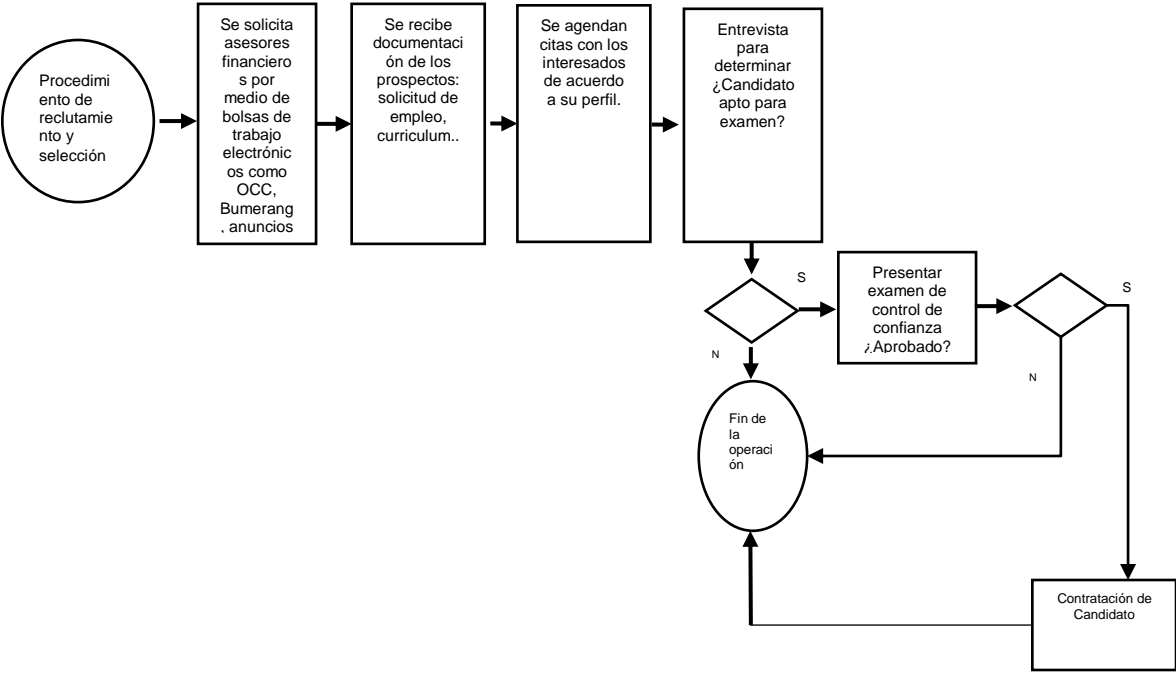
Paso 5. Una vez que se han seleccionado a los candidatos, se procede a canalizarnos con el área de capacitación de fuerza de ventas para que les programen el examen control y confianza.

Paso 6. Si han aprobado el examen de control y confianza, se realiza el proceso de contratación de los candidatos.

Paso 7. Se capacita a los nuevos asesores a través de cursos que imparte directamente Grupo Financiero INBURSA, con los cursos de BANCO, SEGURO y AFORE.

Paso 8. Se realice el trámite para que el asesor nuevo obtenga sus claves y pueda comenzar a comercializar los productos.

Diagrama No. 3 Proceso de reclutamiento de personal de la promotoria.



Fuente: Elaboración propia tomando como base la importancia del perfil del asesor.

4.3.4 Ubicación

Se atenderá a clientes de la ciudad de Puebla y Tlaxcala.

Debido a que actualmente Grupo Financiero INBURSA cuenta con 9 sucursales ubicadas en la ciudad de Puebla y a que esta zona en particular está considerada por el grupo como un nicho importante de clientes que cumplen con el perfil de cliente.

Por otra parte la ciudad de Tlaxcala también se tiene considerada debido a la cercanía con la ciudad de Puebla y a que se tienen ubicados a un segmento importante de clientes potenciales.

Requerimientos de activos fijos (terrenos, edificios, maquinaria, mobiliario, equipo de cómputo y equipo de transporte) (descripción, cantidades y precios)

Equipo de cómputo:

5 computadoras costo \$ 24,000

1 multifuncional \$ 4,700

Equipo de transporte:

1 vehículos

Vehículo 1 costo \$ 140,000

Tabla No. 24 Requerimientos de insumos de la promotoria (descripción, cantidades y precios)

CANTIDAD	DESCRIPCION	COSTO	TOTAL
5	PAQUETES DE HOJAS BLANCAS	\$45.00	\$225.00
1	CARTUCHO DE TONER	\$655.00	\$655.00
2	PAQUETE DE GRAPAS	\$20.00	\$40.00
2	PAQUETES DE FOLDERS	\$120.00	\$240.00
2	PAQUETES DE PLUMAS	\$50.00	\$100.00
	TOTAL		\$1,260.00

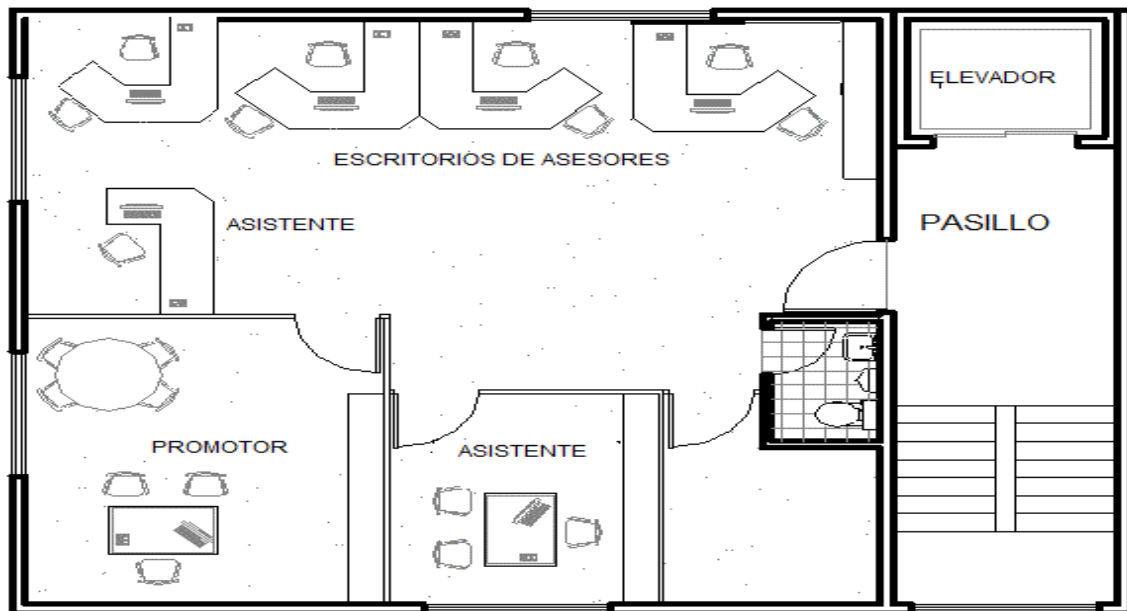
Fuente: Elaboración propia considerando los requerimientos de dichos materiales.

Requerimientos de Personal:

- 1 promotor
- 1 asistente administrativo
- 7 asesores financieros

4.3.5 Distribución del espacio físico

Diagrama No. 4 Espacio Físico de la Promotoria



DISTRIBUCION DEL ESPACIO FISICO - EDIFICIO OFICINA VENTAS

Fuente: Elaboración propia en base al espacio físico considerado para 10 personas.

4.4. Estudio Organizacional

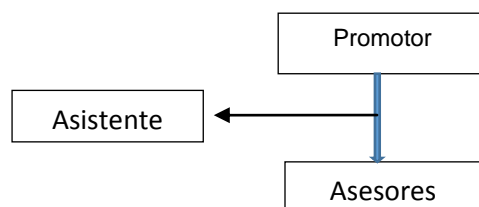
En este estudio se planteará la estructura administrativa más acorde a los requerimientos de la nueva empresa, la descripción de los puestos, la administración

de salarios, el tipo de capacitación que se realizará y los trámites necesarios para iniciar con la nueva empresa.

4.4.1 Organigrama

A continuación se presenta el organigrama propuesto para la nueva empresa considerando solamente los puestos de promotor, asistente y asesores.

Organigrama No. 1. Estructura de la Promotoria



Fuente: Elaboración Propia en base al personal considerado de manera inicial.

4.4.2 Descripción de Puestos

En esta parte se describen los tres puestos mostrados en el organigrama anterior.

Promotor: Sus principales actividades consisten en lo siguiente:

Gestión de la promotoria

Administración de la promotoria en cuanto a los costos y gastos propios de la actividad.

Comercialización y atención a clientes especiales.

El promotor de manera inicial seguirá trabajando su cartera actual y se enfocará en atender a clientes especiales (entendiéndose como a los clientes que tienen al menos 3 productos con la empresa tales como: Cuentas de inversión arriba de 1 millón de pesos, Pólizas de Gastos Médicos de arriba de 50 mil pesos, Seguros de Vida arriba de 30 mil pesos, así como clientes que proporcionen referidos.

Acudir a reuniones de promotores.

El promotor debe asistir a reuniones de promotores cuando son convocadas por la Gerencia, Dirección Regional y por parte del corporativo. Las cuales son generalmente programadas de 4 a 6 reuniones al mes.

Capacitación en ventas a los asesores nuevos.

El promotor imparte cursos de ventas a los nuevos asesores, programándolos después de que el asesor ha terminado con los cursos de productos.

Gestión y seguimiento de las metas de los asesores.

El promotor de manera mensual debe dar seguimiento al desempeño de los asesores, tomando como base la producción que se registra en el portal de promotores.

Apoyo a los asesores en relación al corporativo.

El promotor debe estar disponible en horario de oficina para resolver cualquier conflicto que los asesores tengan respecto al corporativo, tales como: pago de comisiones, pago de bonos, autorización de emisión de pólizas.

Asistir a juntas con directivos del corporativo.

Asistente administrativo

Contestar los teléfonos.

Apoyo directo al promotor.

Realización de trámites directos del promotor.

Manejo del sistema de seguros: Emisión modificación y cancelación de pólizas.

Apoyo a los asesores financieros en sus trámites.

Asesores financieros

Comercialización de productos financieros

4.4.3 Administración de Sueldos y Salarios

El asistente administrativo es la única persona que percibirá un sueldo fijo de \$ 5,000 pesos mensuales.

Sueldos por honorarios profesionales para el asistente administrativo.

El promotor no tendrá un sueldo fijo y estará sujeto a los ingresos generados por las comisiones generadas por la comercialización de los servicios financieros, de manera inicial. Por otro lado también tendrá los ingresos por el 20% del total de las comisiones de todos y cada uno de sus asesores.

Los asesores no tendrán un sueldo fijo como tal, puesto que su esquema de contratación establece que sus ingresos serán sólo por las comisiones, de los trámites de comercialización que personalmente haya gestionado. Las comisiones dependerán directamente del tipo de servicio financiero que se logre concretar.

4.4.4 Esquemas de contratación

El esquema de reclutamiento que se realizará en la promotoria ya fue descrito en el estudio técnico como un procedimiento de trascendencia, toda vez que de ello depende el logro de las metas trazadas tanto por el grupo financiero, como por la proyección financiera planteada en el estudio financiero.

A continuación se detalla el proceso de contratación de asesores financieros.

De manera inicial para la contratación como asesor financiero es necesario que el candidato realice de manera personal su inscripción al registro federal de contribuyentes, con la figura de persona física con actividad empresarial del régimen general. Adicionalmente deberá de proporcionar la siguiente documentación:

- 1) Copia de identificación oficial (IFE, pasaporte)
- 2) Comprobante de domicilio con antigüedad no mayor a 3 meses
- 3) Comprobante del certificado de su último grado académico (el nivel mínimo de estudios requerido es bachillerato concluido)

- 4) Hoja de inscripción al registro federal de contribuyentes.
- 5) Firma del contrato de prestación de servicios como agente comisionista independiente entre el prospecto y Grupo Financiero INBURSA.

4.4.4 Capacitación

La capacitación de los asesores financieros está a cargo del corporativo, quien una vez que han sido contratados, a través del área de capacitación se programa cursos de las 3 claves: Banco, Afore y Seguros.

4.4.5 Trámites a realizar

Toda vez que Grupo Financiero INBURSA proporciona el espacio físico con el equipamiento básico para iniciar operaciones, no se requiere de realizar los trámites convencionales, que inicio de una nueva empresa y para el presente caso, solamente se realizará el trámite para adquirir la figura jurídica persona moral, denominada Sociedad Anónima de Capital Variable, debiendo realizar los siguientes pasos:

- a) Solicitud de nombre antes la Secretaría de Relaciones Exteriores
- b) Una vez obtenido el nombre se acude con un notario público para la elaboración del acta constitutiva.
- c) Inscripción ante el registro público de la propiedad y el comercio.
- d) Una vez que se tiene el acta constitutiva se procede a darse de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para poder emitir las facturas correspondientes de la operación de la nueva promotora.

4.5 Estudio Financiero

A continuación se presenta la proyección financiera, que demostrará la viabilidad económica de la nueva organización propuesta, considerando la inversión inicial, Balance general Histórico, Estructura de Capital, Tablas de amortización, Tablas de depreciación, Cuadro de Ingresos, Cuadro de Costos variables, Cuadro de

Costos y Gastos Generales, Estado de resultados, Presupuesto de Flujo de Efectivo y Balance General de los próximos dos años.

Presupuesto de Capital

GASTOS PREOPERATIVOS

CONSTITUCION DE FIGURA JURIDICA		\$	8,155.00
SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES		\$	1,955.00
<u>TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS</u>		\$	<u>10,110.00</u>

INVERSIONES FIJAS

EQUIPO DE TRANSPORTE		\$	140,000.00
1 Auto	\$	140,000.00	
MOBILIARIO Y EQUIPO		\$	3,390.00
4 Estanterías	\$	840.00	
3 Archiveros	\$	2,550.00	
EQUIPO DE COMPUTO		\$	28,700.00
4 Computadoras	\$	24,000.00	
1 Multifuncional	\$	4,700.00	
<u>TOTAL INVERSIONES FIJAS</u>		\$	<u>172,090.00</u>

CAPITAL DE TRABAJO

(1 MES)

SUELDOS Y SALARIOS		\$	5,000.00
PAPELERIA			\$1,260.00
TELEFONIA FIJA Y MOVIL		\$	1,500.00
<u>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</u>		\$	<u>7,760.00</u>

TOTAL DE INVERSION **\$** **189,960.00**

BALANCE GENERAL HISTORICO

ACTIVO CIRCULANTE

CAJA Y BANCOS \$ 7,760.00

TOTAL ACTIVO CIRCULANTE \$ 7,760.00

ACTIVO FIJO

EQUIPO DE TRANSPORTE \$ 140,000.00

MOBILIARIO Y EQUIPO \$ 3,390.00

EQUIPO DE COMPUTO \$ 28,700.00

TOTAL ACTIVO FIJO \$ 172,090.00

ACTIVO DIFERIDO

CONSTITUCION DE FIGURA JURIDICA \$ 8,155.00

LINEAS TELEFONICAS \$ 1,955.00

TOTAL ACTIVO DIFERIDO \$ 10,110.00

TOTAL DE ACTIVO \$ 189,960.00

PASIVO MEDIANO PLAZO

CREDITO BANCARIO \$ -

TOTAL DE PASIVO \$ -

CAPITAL CONTABLE

CAPITAL SOCIAL \$ 189,960.00

TOTAL DE CAPITAL CONTABLE \$ 189,960.00

TOTAL PASIVO + CAPITAL CONTABLE \$ 189,960.00

ESTRUCTURA FINANCIERA

CONCEPTO	APORTACION SOCIOS	%	CREDITO	%	TOTAL	%
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 10,110.00	5%			\$ 10,110.00	5.32%
INVERSIONES FIJAS	\$ 172,090.00	91%			\$ 172,090.00	90.59%
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 7,760.00	4%	\$ -	0%	\$ 7,760.00	4.09%
<u>TOTAL DE INVERSION</u>	<u>\$ 189,960.00</u>	100%	<u>\$ -</u>	0%	<u>\$ 189,960.00</u>	100%

CUADRO DE INGRESOS

INGRESOS 1ER. AÑO

CONCEPTO	CAPACIDAD MENSUAL		CAPACIDAD UTILIZADA	COMISIONES GENERADAS	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
	INSTALADA	UTILIZADA				
PRODUCTOS DE BANCO	20	5	25%	\$ 3,462.50	\$ 17,312.50	\$ 207,750.00
PRODUCTOS DE SEGUROS	20	5	25%	\$ 1,400.00	\$ 7,000.00	\$ 84,000.00
PORCENTAJE POR COMISIONES DE ASESORES	20	7	35%	\$ 2,220.00	\$ 15,540.00	\$ 186,480.00
TOTAL	40	10			\$ 24,312.50	\$ 478,230.00

INGRESOS 2DO. AÑO

CONCEPTO	CAPACIDAD MENSUAL		CAPACIDAD UTILIZADA	COMISIONES GENERADAS	INGRESO MENSUAL	INGRESO ANUAL
	INSTALADA	UTILIZADA				
PRODUCTOS DE BANCO	20	7	35%	\$ 3,462.50	\$ 24,237.50	\$ 290,850.00
PRODUCTOS DE SEGUROS	20	7	35%	\$ 1,400.00	\$ 9,800.00	\$ 117,600.00
PORCENTAJE POR COMISIONES DE ASESORES	20	14	70%	\$ 2,220.00	\$ 31,080.00	\$ 372,960.00
TOTAL	40	14			\$ 34,037.50	\$ 781,410.00

COSTO DE VENTAS

CONCEPTO	AÑO 1				
	PRODUCTOS DE BANCO		PRODUCTOS DE SEGUROS		COSTO TOTAL
	COSTO UNITARIO	UNIDADES ANUALES	COSTO UNITARIO	UNIDADES ANUALES	
COSTO DE MATERIA E INSUMOS	\$ 1,223.20	60	\$ 440.00	60	\$ 99,792.00

CONCEPTO	AÑO 2				
	PRODUCTOS DE BANCO		PRODUCTOS DE SEGUROS		COSTO TOTAL
	COSTO UNITARIO	UNIDADES ANUALES	COSTO UNITARIO	UNIDADES ANUALES	
COSTO DE MATERIA E INSUMOS	\$ 1,400.00	84	\$ 600.00	84	\$ 168,000.00

CUADRO DE DEPRECIACIONES

CUADRO DE DEPRECIACION DE MOBILIARIO Y EQUIPO

AÑO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 3,390.00
1	\$ 339.00	\$ 339.00	\$ 3,051.00
2	\$ 339.00	\$ 678.00	\$ 2,712.00
3	\$ 339.00	\$ 1,017.00	\$ 2,373.00
4	\$ 339.00	\$ 1,356.00	\$ 2,034.00
5	\$ 339.00	\$ 1,695.00	\$ 1,695.00
6	\$ 339.00	\$ 2,034.00	\$ 1,356.00
7	\$ 339.00	\$ 2,373.00	\$ 1,017.00
8	\$ 339.00	\$ 2,712.00	\$ 678.00
9	\$ 339.00	\$ 3,051.00	\$ 339.00
10	\$ 339.00	\$ 3,390.00	\$ -

CUADRO DE DEPRECIACION DE EQUIPO DE COMPUTO

AÑO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 28,700.00
1	\$ 9,566.67	\$ 9,566.67	\$ 19,133.33
2	\$ 9,566.66	\$ 19,133.32	\$ 9,566.68
3	\$ 9,566.67	\$ 28,699.99	\$ 0.01

CUADRO DE DEPRECIACION DE EQUIPO DE TRANSPORTE

AÑO	DEPRECIACION ANUAL	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR EN LIBROS
0			\$ 140,000.00
1	\$ 28,000.00	\$ 28,000.00	\$ 112,000.00
2	\$ 28,000.00	\$ 56,000.00	\$ 84,000.00
3	\$ 28,000.00	\$ 84,000.00	\$ 56,000.00
4	\$ 28,000.00	\$ 112,000.00	\$ 28,000.00
5	\$ 28,000.00	\$ 140,000.00	\$ -

ESTADO DE RESULTADOS

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2
INGRESOS	\$ 478,230.00	\$ 781,410.00
COSTO DE VENTAS	\$ 99,792.00	\$ 168,000.00
UTILIDAD BRUTA	\$ 378,438.00	\$ 613,410.00
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$ 131,025.67	\$ 131,025.67
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$ 247,412.33	\$ 482,384.33
ISR	\$ 86,594.32	\$ 168,834.52
PTU	\$ 24,741.23	\$ 48,238.43
UTILIDAD NETA	\$ 136,076.78	\$ 265,311.38

CUADRO DE COSTOS Y GASTOS TOTALES

CONCEPTO	TOTAL MENSUAL	TOTAL AÑO 1	TOTAL MENSUAL	TOTAL AÑO 2
<u>VARIABLES</u>				
MATERIA PRIMA	\$ 8,316.00	\$ 99,792.00	\$ 14,000.00	\$168,000.00
SUBTOTAL	\$ 8,316.00	\$ 99,792.00	\$ 14,000.00	\$168,000.00
<u>FIJOS</u>				
<i>GASTOS DE ADMINISTRACION</i>				
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00
TELECOMNICACIONES	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00	\$ 1,500.00	\$ 18,000.00
PAPELERIA	\$ 1,260.00	\$ 15,120.00	\$ 1,260.00	\$ 15,120.00
DEP. DE EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 2,333.33	\$ 28,000.00	\$ 2,333.33	\$ 28,000.00
DEP. DE MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 28.25	\$ 339.00	\$ 28.25	\$ 339.00
DEP. DE EQUIPO DE COMPUTO	\$ 797.22	\$ 9,566.67	\$ 797.22	\$ 9,566.67
I.S.R.		\$ 86,594.32		\$168,834.52
P.T.U.		\$ 24,741.23		\$ 48,238.43
SUBTOTAL		\$ 242,361.22		\$348,098.62

TOTAL**\$ 342,153.22****\$516,098.62**

PRESUPUESTO FLUJO DE EFECTIVO

AÑO 1

AÑO 2

FLUJOS DE ENTRADA	
CONCEPTO	TOTAL
PRODUCTOS DE BANCO	
CANTIDAD	60
PRECIO UNITARIO	\$ 3,462.50
INGRESOS	\$ 207,750.00
PRODUCTOS DE SEGUROS	
CANTIDAD	60
PRECIO UNITARIO	\$ 1,400.00
INGRESOS	\$ 84,000.00
PORCENTAJE POR COMISIONES DE ASESORES	
CANTIDAD	7
PRECIO UNITARIO	\$ 26,640.00
INGRESOS	\$ 186,480.00
INGRESOS TOTALES	\$ 478,230.00

FLUJOS DE ENTRADA	
CONCEPTO	TOTAL
PRODUCTOS DE BANCO	
CANTIDAD	84
PRECIO UNITARIO	\$ 3,462.50
INGRESOS	\$ 290,850.00
PRODUCTOS DE SEGUROS	
CANTIDAD	84
PRECIO UNITARIO	\$ 1,400.00
INGRESOS	\$ 117,600.00
PORCENTAJE POR COMISIONES DE ASESORES	
CANTIDAD	14
PRECIO UNITARIO	\$ 26,640.00
INGRESOS	\$ 372,960.00
INGRESOS TOTALES	\$ 781,410.00

FLUJOS DE SALIDA	
CONCEPTO	TOTAL
MATERIA PRIMA	\$ 99,792.00
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 60,000.00
PAPELERIA	\$ 15,120.00
TELECOMUNICACIONES	\$ 18,000.00
PTU	\$ 24,741.23
IMPUESTOS	\$ 86,594.32
FLUJO DE SALIDA	
	\$ 304,247.55

FLUJOS DE SALIDA	
CONCEPTO	TOTAL
MATERIA PRIMA	\$ 168,000.00
SUELDOS Y SALARIOS	\$ 60,000.00
PAPELERIA	\$ 15,120.00
TELECOMUNICACIONES	\$ 18,000.00
PTU	\$ 48,238.43
IMPUESTOS	\$ 168,834.52
FLUJO DE SALIDA	
	\$ 478,192.95

PRESUPUESTO DE EFECTIVO TOTAL			
CONCEPTO	Cantidad	CONCEPTO	Cantidad
FLUJO DE ENTRADA	\$ 478,230.00	FLUJO DE ENTRADA	\$ 781,410.00
- FLUJO DE SALIDA	\$ 304,247.55	- FLUJO DE SALIDA	\$ 478,192.95
= FLUJO NETO	\$ 173,982.45	= FLUJO NETO	\$ 303,217.05
+ SALDO INICIAL	\$ 7,760.00	+ SALDO INICIAL	\$ 181,742.45
= SALDO ACUMULADO	\$ 181,742.45	= SALDO ACUMULADO	\$ 484,959.50
+ PRÉST/PAGOS		+ PRÉST/PAGOS	
- SALDO AC/PRES		- SALDO AC/PRES	
= SALDO FINAL	\$ 181,742.45	= SALDO FINAL	\$ 484,959.50

BALANCE GENERAL

<u>ACTIVO CIRCULANTE</u>	AÑO 1	AÑO 2
CAJA Y BANCOS	\$ 181,742.45	\$ 484,959.50
<u>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</u>	<u>\$ 181,742.45</u>	<u>\$ 484,959.50</u>
<u>ACTIVO FIJO</u>		
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 140,000.00	\$ 140,000.00
DEP. ACUM. DE EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 28,000.00	\$ 56,000.00
MOBILIARIO Y EQUIPO	\$ 3,390.00	\$ 3,390.00
DEP. ACUM. DE MOB. Y EQUIPO	\$ 339.00	\$ 678.00
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 28,700.00	\$ 28,700.00
DEP. ACUM. DE EQ. DE COMPUTO	\$ 9,566.67	\$ 19,133.33
<u>TOTAL ACTIVO FIJO</u>	<u>\$ 134,184.33</u>	<u>\$ 96,278.67</u>
ACTIVO DIFERIDO		
CONSTITUCION DE FIGURA JURIDICA	\$ 8,155.00	\$ 8,155.00
LINEAS TELEFONICAS	\$ 1,955.00	\$ 1,955.00
<u>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</u>	<u>\$ 10,110.00</u>	<u>\$ 10,110.00</u>
<u>TOTAL DE ACTIVO</u>		
	<u>\$ 326,036.78</u>	<u>\$ 591,348.17</u>
<u>PASIVO MEDIANO PLAZO</u>		
CREDITO BANCARIO	\$ -	\$ -
<u>TOTAL DE PASIVO</u>	<u>\$ -</u>	<u>\$ -</u>
<u>CAPITAL CONTABLE</u>		
CAPITAL SOCIAL	\$ 189,960.00	\$ 189,960.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 136,076.78	\$ 265,311.38
UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTERIOR		\$ 136,076.78
<u>TOTAL DE CAPITAL CONTABLE</u>	<u>\$ 326,036.78</u>	<u>\$ 591,348.17</u>
TOTAL PASIVO + CAPITAL CONTABLE	<u>\$ 326,036.78</u>	<u>\$ 591,348.17</u>

PUNTO DE EQUILIBRIO

		Participación en el mercado	Precio de Venta	Costo de Venta	Costos Fijos	Contribución Marginal	Contribución marginal ponderada
PRODUCTOS DE BANCO	\$ 207,750.00	71%	\$ 3,462.50	\$ 1,223.20	\$ 131,025.67	\$ 2,239.30	1,594.57
PRODUCTOS DE SEGUROS	\$ 84,000.00	29%	\$ 1,400.00	\$ 440.00		\$ 960.00	276.40
	\$ 291,750.00						1,870.97
PUNTO DE EQUILIBRIO	Costos Fijos	\$ 131,025.67	70	50	PRODUCTOS DE BANCO		
	C M Ponderada	\$ 1,870.97		20	PRODUCTOS DE SEGUROS		

De acuerdo al presente estudio financiero, se observa que existen utilidades que con el paso del tiempo deberán incrementarse en base a la consolidación de los asesores financieros y del reclutamiento de nuevos elementos, por lo tanto se recomendaría la apertura de la promotora.

CONCLUSIONES

En el estudio de tesis presentado, se plantearon los elementos necesarios para desarrollar un plan de negocios para la creación de una promotora dedicada a la comercialización de servicios financieros de Grupo Financiero INBURSA.

En el capítulo uno se planteó el problema que se detectó sobre la situación que han enfrentado las promotorias para ser rentables a mediano plazo, pese a todas las facilidades y apoyos que les ofrece el grupo financiero para su establecimiento, crecimiento y consolidación. De igual manera se justificó el por qué utilizar el plan de negocios como una herramienta clave para iniciar una nueva empresa, se estableció el objetivo general y los objetivos particulares, se planteó la hipótesis a demostrar, así mismo se explicaron brevemente los métodos y técnicas empleados para desarrollar este proyecto, de manera que se pudiera generar la información más objetiva posible, con el objeto de que este estudio pudiera estar lo más apegado a la realidad, también se mencionaron las limitantes y alcances del mismo.

El capítulo dos se centra principalmente en explicar el origen y evolución de las empresas como consecuencia del paso del tiempo, de las circunstancias que en ese entonces se desarrollaban y que influyeron en las empresas en México y alrededor del mundo. Se definieron y clasificaron a las empresas de acuerdo a su tamaño, la actividad económica, constitución patrimonial, al país al que pertenecen y a su ámbito de actuación. Se realiza un análisis de las empresas en México desde diferentes las perspectivas económicas, poblacionales y de competitividad a nivel mundial. De acuerdo a este análisis se concluyó que el 98% de las empresas son Pequeñas y Medianas empresas y el restante 2% es de grandes empresas y/o corporativos, esto nos dio una idea contundente sobre la importancia de las Pymes en nuestro país. También se dio a conocer en este capítulo los aspectos más importantes que influyen en la actividad económica y en consecuencia de las empresas de todos los tamaños del estado de Puebla. Se concluyó este capítulo con

el tema del proceso emprendedor a efecto de que se tenga un preámbulo sobre la importancia del tema.

En el capítulo tres se enfocó en explicar de manera concreta los distintos modelos de negocios, planes de negocio y/o proyectos de inversión, que plantean los diferentes autores especialistas en la materia, con el fin de que se pudieran homologar conceptos clave del tema. Siendo la propuesta de Rafael Alcaraz la que se detalló de una manera más amplia por considerarse la más concreta.

Se finaliza este estudio, con la propuesta de plan de negocio para la creación de una promotoria, que se dedicará a la comercialización de servicios financieros, específicamente de banco y seguros. En la parte inicial se desarrolla el tema de la naturaleza del proyecto, detallando todos y cada uno de los elementos que la conforman como son: Justificación de la idea, Nombre de la empresa, Giro de la empresa, Ubicación, Tamaño, Misión y Visión. En la parte del estudio de mercado los datos obtenidos tuvieron como finalidad obtener un análisis detallado de la demanda con datos reales históricos de la cartera actual de un asesor consolidado, a efecto de poder realizar un proyectado del consumo aparente, representándose de manera gráfica los resultados de las encuestas aplicadas, lo que también nos ayudó a obtener tener una referencia de los clientes potenciales. En el caso del análisis de la oferta las tablas comparativas se obtuvieron al acceder a fuentes confiables como CONSAR, CONDUSEF y CNBV, en la cual se pudo observar que el Grupo Financiero INBURSA está bien posicionado entre las principales instituciones financieras y de seguros, lo que representa una ventaja competitiva al comercializar los servicios, lo que deberá reflejarse en la rentabilidad de la promotoria, lógicamente desarrollando de manera adecuada los dos procesos más importantes que es el proceso de comercialización y el de reclutamiento de asesores, también se desarrollaron otros elementos propios del estudio de mercado como el canal de distribución, promoción y publicidad. En la parte del estudio técnico se detallaron los servicios financieros a efecto de que se pudiera tener una definición clara de cada uno de estos. También se definieron los procesos principales a través de diagramas

de procesos para su mejor comprensión. En el estudio organizacional se definió la descripción de puestos, organigrama, administración de sueldos y salarios, trámites a realizar para la constitución y esquemas de contratación del personal y capacitación. El estudio financiero demostró la viabilidad económica de desarrollarse este proyecto.

Con los datos obtenidos durante el desarrollo de este trabajo, se concluye que el negocio es viable y factible en todos los aspectos que se analizaron, por lo que se recomienda que se lleve a cabo la creación de la nueva empresa propuesta.

Lo anterior permitirá tener una guía para crear una empresa del mismo giro y se espera que sirva de base para realizar investigaciones en torno a los servicios financieros una vez que se entiende desde su concepción una promotoria que ofrece servicios financieros de diversa índole.

REFERENCIAS

- Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: Mc Graw Hill.
- BANCOLDEX. (16 de Junio de 2014). Obtenido de Clasificación de empresas en colombia: <http://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia>
- Centro Comercial Industrial y de Fomento de Atlántida*. (16 de Junio de 2014). Obtenido de <http://www.ccifa.com.uy/institucional/noticias-institucionales/83-clasificacion-de-empresas-en-uruguay>
- Guzman Valdivia, I. (2010). *La sociología de la empresa*. México: Limusa.
- H., N. T. (2008). *Economía de la Empresa*. Mexico: Crat. Aid.
- Joaquín, R. V. (2010). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: CENGAGE.
- Joaquín, R. V. (2010). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: CENGAGE.
- Robbins, S. P. (2006). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning.
- Sergio, A. R. (2012). *Linemamientos de Derecho comercial-empresarial*. México, D.F.: Porrúa.
- Sérvulo, A. R. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Mc Graw Hill.

- (DGIPYME), L. D. (s.f.). <http://planempresa.ipyme.org/>. Obtenido de <http://planempresa.ipyme.org/>:
<http://planempresa.ipyme.org/InfGeneral/Paginas/PlanEmpresa.aspx>
- Alcaraz, R. (2012). *El emprendedor de éxito*. México: Mac Graw Hill.
- Apaza, R. (s.f.). ruben-apaza.blogspot.mx. Obtenido de ruben-apaza.blogspot.mx:
<http://ruben-apaza.blogspot.mx/2013/07/ciclo-vida-proyecto.html#.U6iY0U1OXIU>
- c., j. d. (s.f.). <http://www.pymesfuturo.com/>. Obtenido de <http://www.pymesfuturo.com/>: <http://www.pymesfuturo.com/Proyectos.htm>
- David, F. R. (2003). *Planeación estratégica*. México: Pearson Education.
- definicion.de. (s.f.). *definicion.de*. Obtenido de definicion.de:
<http://definicion.de/negocio/>
- Dickson, G. B. (s.f.). *Cómo Preparar un Plan de Negocio Exitoso*. Mexico: McGraw-Hill.
- Kevin Lane, K. (2008). *Administración estratégica de marcas*. México: Pearson Education.
- Leiva Bonilla, J. C. (2007). *Los emprendedores y la creación de empresas*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de Costa Rica.
- Monterrey, i. T. (s.f.). *Manual del Emprendedor*. Monterrey: Instituto Tecnológico de Monterrey .
- Münch Galindo, L. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson Education.
- Ricardo, V. (2005). *Claves para organizar un negocio exitoso*. Buenos aires: Canguro Amente.
- Rodriguez, R. A. (s.f.). *Emprendedor de Éxito*. Mexico: McGraw- Hill.

- Salinas Sanchez, J. M. (2012). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: McGraw Hill interamericana de España.
- saxena, v. (s.f.). *ehowenespanol*. Obtenido de ehowenespanol:
http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-5-fases-del-ciclo-vida-proyecto-info_444838/
- Stanton, W. J. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: McGraw Hilla.
- Stoner, J. A. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Urbina, G. B. (s.f.). *Evaluación de Proyectos*. Mexico: McGrawHill.
- Urbina, G. B. (s.f.). *Evaluacion de Proyectos*. Mexico: The McGraw.Hill.
- Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. México: Mc Graw Hill.
- BANCOLDEX. (16 de Junio de 2014). Obtenido de Clasificación de empresas en colombia: <http://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia>
- Centro Comercial Industrial y de Fomento de Atlántida. (16 de Junio de 2014). Obtenido de <http://www.ccifa.com.uy/institucional/noticias-institucionales/83-clasificacion-de-empresas-en-uruguay>
- Guzman Valdivia, I. (2010). *La sociología de la empresa*. México: Limusa.
- H., N. T. (2008). *Economía de la Empresa*. Mexico: Crat. Aid.
- Joaquín, R. V. (2010). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: CENGAGE.
- Joaquín, R. V. (2010). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: CENGAGE.
- Robbins, S. P. (2006). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Rodríguez Valencia, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. México: Cengage Learning.

Sergio, A. R. (2012). *Linamientos de Derecho comercial-empresarial*. México, D.F.: Porrúa.

Sérvulo, A. R. (2010). *Administración de Pequeñas Empresas*. México: Mc Graw Hill.

Bonilla, J. C. (2007). *Los emprendedores y la creación de empresas*. Costa Rica: Editorial Tecnológica de costa rica.

Pérez Paredes, A., & Torralba Flores, A. (2011). El Plan de Negocios como herramienta para la toma de decisiones en la apertura de una empresa. *Política y Referencia electrónica: <http://www.weforum.org/>*

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf

Administración para el Desarrollo , 9-34.

Sánchez, J. M. (2013). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: McGraw Hill.

Referencia electrónica:

<http://www.banxico.org.mx/SieInternet/consultarDirectorioInternetAction.do?accion=consultarCuadro&idCuadro=CR111§or=2&locale=es>