



BUAP | Facultad de
Administración

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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE
UNA FERRETERÍA EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA**

TESIS

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

PRESENTA:
LUCILA ROBLES MARTÍNEZ

DIRECTOR DE TESIS:
DR. ALFREDO PÉREZ PAREDES

PUEBLA, PUE

SEPTIEMBRE, 2014

| | |
|---|-------------------------------|
| INTRODUCCION | ¡Error! Marcador no definido. |
| CAPITULO I MARCO METODOLOGICO | 8 |
| 1.1 Planteamiento del problema..... | 8 |
| 1.2 Justificación..... | 9 |
| 1.3 Objetivo General | 10 |
| 1.4 Objetivos Específicos | 10 |
| 1.5 Hipótesis..... | 10 |
| 1.6 Aspectos Metodológicos..... | 10 |
| 1.7 Alcances y límites de la investigación | 11 |
| 1.8 Métodos y técnicas..... | 11 |
| CAPITULO II LAS EMPRESAS; ORGANISMO FUNDAMENTAL EN EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO | 13 |
| 2.1 Antecedes y Origen de las Empresas | 13 |
| 2.1.1 Primeras civilizaciones..... | 13 |
| 2.1.2 Antecedentes en México..... | 14 |
| 2.1.3 Historia Empresarial de México | 15 |
| 2.2 El Concepto de Empresa..... | 18 |
| 2.3 La Empresa Pequeña y Mediana en México | 19 |
| 2.4 Definición y Clasificación de las Empresas | 21 |
| 2.5 Clasificación de las empresas..... | 22 |
| 2.6 Las empresas en México..... | 27 |
| 2.7 Las Empresas en Puebla | 31 |
| 2.8 El Proceso Emprendedor | 41 |

| | |
|--|----|
| CAPITULO III PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA PARA CREAR NUEVAS EMPRESAS..... | 48 |
| 3.1 ¿Qué es un proyecto? | 48 |
| 3.2 ¿Que es un plan? | 49 |
| 3.3 ¿Qué es Un Modelo? | 50 |
| 3.4 ¿Qué es un Negocio?..... | 50 |
| 3.5 Modelo de Negocio | 51 |
| 3.6 Plan de Negocio | 52 |
| 3.7 Proyecto de Inversión..... | 53 |
| 3.8 Plan de Creación de Empresa..... | 53 |
| 3.9 Ciclo de Vida del Plan de Negocio | 54 |
| 3.9.1 Ciclo de Vida del Proyecto según Baca Urbina | 54 |
| 3.10 Propuesta de Plan de Negocios de Rafael Alcaraz..... | 54 |
| 3.10.1 Naturaleza del proyecto | 55 |
| 3.10.2 Mercado | 58 |
| 3.10.3 Producción | 62 |
| 3.10.4 Organización | 65 |
| 3.10.5 Finanzas | 68 |
| 3.11 Propuesta de Juan Carlos Leyva | 71 |
| 3.11.1 El Plan de Negocios..... | 71 |
| 3.11.2 Planeación estratégica..... | 72 |
| 3.11.3 Macroentorno..... | 73 |
| 3.11.4 Factores críticos de éxito | 74 |
| 3.11.5 Análisis de Rivalidad | 75 |

| | |
|--|-----------|
| 3.11.6 Estrategia genérica básica..... | 76 |
| 3.11.7 Plan de mercado..... | 76 |
| 3.11.8 La investigación de mercado. | 77 |
| 3.11.9 Marketing estratégico..... | 78 |
| 3.11.10 Público meta | 78 |
| 3.11.11 Desarrollo de marca..... | 79 |
| 3.11.12 Mezcla de mercado..... | 79 |
| 3.11.13 Plan técnico y organizacional..... | 80 |
| 3.11.14 El plan financiero económico | 82 |
| 3.11.15 Evaluando la rentabilidad del negocio..... | 84 |
| CAPITULO IV “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA FERRETERÍA EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA” | 86 |
| Naturaleza del Proyecto | 86 |
| 4.1 Justificación..... | 86 |
| 4.2 Misión..... | 87 |
| 4.3 Visión..... | 87 |
| 4.4 Análisis del sector | 87 |
| 4.5 Estudio de Mercado | 88 |
| 4.5.1 Análisis de la Demanda | 88 |
| 4.5.2 Segmento de mercado..... | 89 |
| 4.5.3 Determinación de la muestra | 89 |
| 4.5.4 Aplicación de las encuestas..... | 91 |
| 4.5.5 Gráficas y Análisis de las Preguntas aplicadas en la encuesta | 91 |
| 4.5.6 Análisis de la Oferta..... | 98 |

| | |
|---|-----|
| 4.5.7 Consumo Aparente | 100 |
| 4.5.8 Canal de Comercialización | 101 |
| 4.5.9 Promoción y Publicidad..... | 102 |
| 4.6 Estudio Técnico..... | 103 |
| 4.6.1 Descripción del producto o servicio..... | 103 |
| 4.6.2 Ubicación | 109 |
| 4.6.3 Requerimientos de activos fijos | 110 |
| 4.6.4 Requerimientos de insumos..... | 110 |
| 4.6.5 Presupuesto de capital..... | 113 |
| 4.6.6 Requerimientos de Personal..... | 113 |
| 4.6.7 Distribución del espacio físico..... | 114 |
| 4.7 Estudio Organizacional..... | 115 |
| 4.7.1 Organigrama | 115 |
| 4.7.2 Estrategia de reclutamiento | 118 |
| 4.7.3 Estrategia de selección..... | 118 |
| 4.7.4 Esquemas de contratación..... | 118 |
| 4.7.5 Capacitación | 119 |
| 4.7.6 Tramites a realizar para la apertura del establecimiento..... | 119 |
| 4.8 Estudio financiero..... | 123 |
| 4.8.2 Balance general Histórico | 124 |
| 4.8.3 Estructura de Capital..... | 125 |
| 4.8.4 Depreciaciones | 126 |
| 4.8.5 Cuadro de Ingresos..... | 127 |
| 4.8.6 Cuadro de Costos variables..... | 128 |
| 4.8.7 Cuadro de Costos y Gastos General | 129 |

| | |
|--|-----|
| 4.8.8 Estado de resultados | 130 |
| 4.8.9 Presupuesto de Flujo de Efectivo | 131 |
| 4.8.10 Balance General año 1 | 133 |
| CONCLUSIONES..... | 135 |
| Referencias Bibliográficas | 138 |

INTRODUCCION

Actualmente las empresas que existen en México funcionan como motor de crecimiento para el país no importando el tamaño; motivo por el cual es de suma importancia hacer uso de herramientas que ayuden a establecerlas con formalidad y con argumentos sólidos que permitan el éxito de cada una de ellas no importando el tamaño. Por ello en el presente trabajo se estipulan las bases para elaborar un adecuado plan de negocios que permita al final determinar la viabilidad del mismo.

Se considera la opción de elaborar un plan de negocios para crear una ferretería en el Municipio de Puebla debido a que se considera que existe una oportunidad de negocio en la zona para cubrir las necesidades del mercado cautivo.

El presente documento está integrado por cuatro capítulos que a continuación se detallan para su mejor análisis.

El capítulo I es el Marco Metodológico de la investigación, en donde se hace el planteamiento del problema, la justificación, se determina el objetivo general, los objetivos específicos, la hipótesis, los aspectos metodológicos así como los alcances y limitaciones de la investigación y por último los métodos y técnicas a utilizar.

El capítulo II se trata de las Empresas como organismo fundamental en el crecimiento y desarrollo económico en donde se habla de los antecedentes y orígenes de las empresas, el concepto de la empresa, la empresa pequeña y mediana, la clasificación de las empresas, las empresas en México así como las empresas en Puebla y del proceso emprendedor.

En el capítulo III titulado Plan de negocios como herramienta para crear nuevas empresas se hablara de las definiciones de proyecto, plan, modelo, el ciclo de vida del plan de negocios, de la propuesta del autor Rafael Alcaraz así como la propuesta del autor Juan Carlos Leiva.

En el capítulo IV Plan de negocios para la creación de una ferretería en el municipio de Puebla se hablará de la naturaleza del proyecto, del estudio de mercado, del estudio técnico, así como el estudio organizacional, finalizando con el

análisis financiero en donde se incluyen las proyecciones obtenidas en la investigación del plan de negocios.

Con la información obtenida en todo el análisis se determinará la viabilidad del Plan de negocios para tomar una decisión.

CAPITULO I MARCO METODOLOGICO

Se presenta el marco metodológico para conocer la forma en que se llevará a cabo la investigación motivo del presente trabajo. En él se describirá el planteamiento del problema así como la justificación del mismo en donde se hace mención la situación del problema actual. Para ello se estableció un objetivo general que será la guía de la investigación así como los objetivos específicos que deberán cumplirse, se determina una hipótesis que deberá ser demostrada al finalizar el proyecto del plan de negocios; así mismo, se explican los aspectos metodológicos como los alcances, limitaciones, métodos y técnicas que se utilizarán.

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad vivimos en un mundo globalizado que nos obliga como país a mejorar nuestros modelos económicos, de negocios, financieros, de mercadotecnia, de comercialización entre otros. Las empresas son un factor importante que contribuye al crecimiento diario ya que son generadores de fuentes de ingreso y de empleos que permiten el crecimiento del país. Existen empresas chicas, medianas y grandes, aunque no importando el tamaño, su aportación es igual de importante, cabe mencionar que el sector de las pymes es el más grande que el país tiene motivo por el cual debe tener una atención especial para lograr que se establezcan de manera exitosa y no desaparezcan en poco tiempo.

Hoy en día la mayoría de las pymes no cuentan con los recursos necesarios para seguir creciendo, ya que aunque hay fuentes de financiamiento y asesoría es información que ellos desconocen y que en otras ocasiones no acceden a dichos recursos por no contar con planes establecidos.

En la actualidad en nuestro país la mayoría de las empresas que existen son PYMES las cuales normalmente son establecidas por emprendedores que se guían por sus intuiciones y no por un estudio previo, motivo por el cual las PYMES tienden a desaparecer en poco tiempo. Por ello se considera necesario usar herramientas como la elaboración de planes de negocios para tener una guía y determinar la viabilidad del plan antes de implementarlo.

Es necesario considerar todas las necesidades que pudieran surgir para medir riesgo y cuantificar el costo de lo que se vaya a requerir, ya que al transcribir las ideas el emprendedor se da cuenta de elementos que son básicos de considerar y que al establecer un negocio sin previo análisis no se toman en cuenta y en algún momento de la marcha ya no tiene recursos para enfrentar las necesidades del negocio y eso hace que tenga que cerrar. Se considera importante utilizar herramientas que ayuden a determinar la viabilidad de un proyecto y así minimizar los riesgos para que las empresas tengan una mayor probabilidad de sobrevivir.

1.2 Justificación

El sur de la ciudad de Puebla es una zona que está en crecimiento y que para los siguientes años continuará siendo de la misma forma, ya que son áreas que se están poblando, considerando que aún existe territorio para hacerlo, por ello se considera que se requiere de satisfacer las necesidades que esta población va demandando y una ferretería es un negocio que pone a la venta productos que se requieren para cubrir necesidades básicas al construir una vivienda, al remodelarla o simplemente para el mantenimiento adecuado de un hogar.

Actualmente grandes empresas como supermercados, refaccionarias, bancos y otros servicios están llegando a la zona porque, aunque puede considerarse la periferia de la ciudad, es una realidad que hay suficiente mercado que requiere adquirir productos y servicios para cubrir sus necesidades.

Se considera que una ferretería satisficará necesidades que actualmente no son cubiertas por los establecimientos del mismo ramo, ya que observando los mismos no cuentan con variedad de productos, variedad de marcas, precios accesibles ni con un servicio eficiente, por lo que hay necesidades no cubiertas que se pueden considerar como oportunidad de negocio.

Al establecer una empresa de este ramo se generará empleos para personal de esa zona y se cubrirán necesidades que demanda el mercado.

1.3 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la creación de una ferretería en el sur de la ciudad de Puebla para determinar su viabilidad y tomar la decisión de su apertura.

1.4 Objetivos Específicos

- Conocer el segmento de mercado que se puede captar.
- Identificar las necesidades que el cliente potencial está demandando.
- Determinar el cálculo del consumo aparente con el que se pudiera contar.
- Determinar la factibilidad financiera del plan de negocios.

1.5 Hipótesis

“Demostrar que un adecuado plan de negocios ayudará a determinar la viabilidad del proyecto para establecer una Ferretería en la colonia San Ramón de la Ciudad de Puebla”

1.6 Aspectos Metodológicos

Se utilizará un método deductivo- inductivo ya que el análisis comienza de las empresas que hay en el estado hasta llegar a las que existen en la colonia objeto de estudio.

Investigación documental: La investigación estará documentada en libros para conocer a detalle los fundamentos que ya existen actualmente

Investigación de campo: La investigación se hará en la colonia objeto de estudio por lo que se acudirá al lugar para buscar la información en sitio con la población del lugar.

Población y muestra: Para el presente estudio es necesario determinar la población en la que se utilizarán datos obtenidos del último censo publicado para posteriormente calcular la muestra utilizando una calculadora de muestras.

Análisis de datos: De la información obtenida se hará el cálculo del consumo aparente para en base a ello hacer las proyecciones de las posibles ventas.

1.7 Alcances y límites de la investigación

Alcances:

- Se formulará una propuesta de plan de negocios para la creación de una ferretería en la colonia San Ramón.
- El análisis abarca a las empresas especializadas en el ramo ferretero no importando el tamaño de las mismas.

Límites:

- El periodo de tiempo para hacer la investigación es muy corto.
- La información a utilizar de la población es de años anteriores basada en fuentes oficiales.
- No existe información en fuentes oficiales datos relacionados al ramo objeto de estudio.

1.8 Métodos y técnicas

1) Investigación documental

a) Fuentes bibliográficas

b) Fuentes electrónicas

2) Investigación de campo.

a) Observación

b) Cuestionario

c) Entrevista formal

Los métodos y técnicas utilizadas han sido con el fin de facilitar la investigación de la presente tesis, se considera que son los elementos requeridos para obtener la información necesaria.

CAPITULO II LAS EMPRESAS; ORGANISMO FUNDAMENTAL EN EL CRECIMIENTO Y DESARROLLO ECONÓMICO DEL PAÍS

La empresa es un factor muy importante para el desarrollo de una economía ya que desde los tiempos primitivos la gente se organizaba con el fin de lograr sus objetivos por lo que para llegar a este punto ha tenido muchos sucesos importantes.

En el presente capitulo se hablará del antecedente y origen de las empresas para conocerlas mejor; los antecedentes en México; de la historia empresarial en México; de la clasificación de las empresas; de las empresas en México y Puebla; de los sectores de las empresas así como del Plan de negocios

La información que se recabe con estos temas ayudará a tener un panorama general de cómo han evolucionado las empresas hasta el día de hoy; de igual forma se comprenderá el funcionamiento dependiendo de la actividad a la que se dediquen y al número de empleados con los que cuenten.

2.1 Antecedes y Origen de las Empresas

2.1.1 Primeras civilizaciones

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

Y como ya se mencionó el hombre ha tenido que trabajar para subsistir, ejerciendo sus actividades con la mejor efectividad posible; y como nos menciona Münch, “se ha aplicado la ley de oro de la administración, que consiste en obtener los máximos resultados con el mínimo esfuerzo”. (Münch, Administracion, gestion organizacional, enfoques y proceso administrativo, 2010)

Así con el paso del tiempo, cada individuo fue experimentándose y especializándose en tareas diferentes, llegando incluso a involucrar al resto de la

familia, aparece por tanto la aparición de la división del trabajo, creándose de este modo los distintos oficios y un perfeccionamiento de los materiales creados, ya fuesen herramientas de caza, tejidos, panes, entre otros.

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 llamó 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 muy natural.

2.1.2 Antecedentes en México

En México, el proceso de creación de empresa tal cual, ha sido mucho más lento en comparación a otros países, solo se contaba con la división del trabajo por edad y sexo en actividades artesanales, comerciales o agrícolas, el surgimiento de las clases sociales, la aparición de la escritura jeroglífica y el poder teocrático y centralizado.

Sin embargo para muchas personas el descubrimiento de América en 1492 fue un suceso que incrementó la riqueza de la Corona Española y posteriormente de otros países.

Así mismo la llegada de nuevos pobladores condujo a la creación de apertura de nuevas empresas en el viejo continente, donde mercaderes y comerciantes ofrecían productos provenientes del nuevo continente. El fortalecimiento de las colonias y el incremento en el número de pobladores, llevó a la fundación de pequeños negocios especialmente de víveres y textiles.

Y es precisamente en México donde se encuentran las empresas más antiguas del continente americano.

La primera de ellas fue fundada en el siglo XVIII y se dedicó a la fabricación de tequila; le siguen en antigüedad otras empresas que elaboraran bebidas alcohólicas, elaboración de productos textiles, bancos y farmacéuticas.

2.1.3 Historia Empresarial de México

Para hablar de empresa es muy importante conocer la evolución que se ha dado en nuestro país ya que de ahí se comprenderá el funcionamiento de estas unidades económicas, por ello a continuación se revisan diferentes periodos hasta la actualidad.

200 d.C.-800 d.C.

Durante el periodo clásico se desarrollaron las culturas teotihuacana, maya y zapoteca. La principal característica de la empresa en esta 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, Administración, gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, 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, Administracion, 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, Administracion, gestion organizacional, enfoques y proceso administrativo, 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.

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.

2.2 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 Republica 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.

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 importaciones 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 instituyo 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.

2.3 La Empresa Pequeña y Mediana en México

En México, en los países en vías de desarrollo y en los altamente industrializados, hay una estructura industrial 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)

Importancia económica

La importancia de la pequeña y mediana industria no solo 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, 2011)

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.

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.

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)

Es una realidad de lo que hace referencia el autor ya que varias de las pequeñas y medianas empresas unen esfuerzos entre familiares para establecer las empresas generando una derrama económica que los pueda beneficiar.

2.4 Definición y Clasificación 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, entre otros) 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)

Desde el punto de vista de 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, Administracion., 2010)

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)

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

2.5 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.

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 1 Criterios de estratificación de las empresas.

| Tamaño | Industriales | Comerciales | 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: (Joaquín, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, 2010)

B) La actividad económica

Con base en este criterio, el cual se refiere 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 2. 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. | <p>Extractivas. Son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de recursos naturales</p> <p>Manufacturas. Son aquellas que se dedican a adquirir materia prima para cometerla a un proceso de transformación.</p> <p>Agropecuarias. Son aquellas cuya función es la explotación de la agricultura y la ganadería</p> | <p>Empresas mineras</p> <p>Empresas pesqueras</p> <p>Empresas siderúrgicas</p> <p>Empresas de alimentos</p> <p>Empresas de ropa</p> <p>Empresas químicas</p> <p>Agroindustrias</p> <p>Empresas ganaderas</p> <p>Empresas frutícolas</p> |
| 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</p> <p>Restaurantes, Cines</p> <p>Centros deportivos</p> <p>Centros de belleza</p> <p>Instituciones bancarias</p> <p>Compañías de seguros</p> <p>Cajas de ahorro</p> <p>Casas de bolsa</p> <p>Empresas de transporte terrestre</p> <p>Aerolíneas</p> <p>Empresas marítimas</p> <p>Empresas gaseras</p> <p>Gasolineras</p> |
| Comerciales | Son aquellas que se dedican a adquirir cierta clase de mercancías, con el objeto de venderlos posteriormente | <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 cantidad, de manera directa al consumidor</p> | <p>Empresas de productos para la construcción.</p> <p>Empresas mayoristas.</p> <p>Empresas mayoristas de fármacos.</p> <p>Empresas de artesanías.</p> |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>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> | <p>Comisionistas. Son aquellas que se dedican a vender artículos de los fabricantes, quienes les envían mercancías a consignación, percibiendo por ello una comisión.</p> | <p>Tiendas de abarrotes. Papelerías. Ferreterías. Empresas de bienes raíces. Agencias de venta de autos Comisionistas industriales Concesionarios autorizados.</p> |
|--|--|--|--|

Fuente: (Sérvulo, 2010)

Una vez determinado la clasificación de 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, 2014)

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, entre otras.

- **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 el país al 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 ámbito 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.

2.6 Las empresas en 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.

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

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

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

En México las empresas micros y pequeñas que están constituidas de 0 a 30 empleados representan el 98.16% del total de empresas a nivel nacional, las empresas con 31 a 100 empleados representan el 1.34 % empresas con entre 101 y

250 empleados significan el 0.31% y las grandes empresas con más de 251 empleados únicamente representan el 0.18% del total en el país.

Tabla No 3 Total de empresas en México

| DESCRIPCION | 0 – 30 | 31 - 100 | 101-250 | 251 y Más | TOTAL DE EMPRESAS |
|------------------------------------|-----------|----------|---------|-----------|-------------------|
| TOTAL DE EMPRESAS A NIVEL NACIONAL | 4,329,086 | 59,219 | 13,875 | 8,019 | 4,410,199 |
| PORCENTAJES | 98.16% | 1.34% | 0.31% | 0.18% | 100.00% |

Fuente: Tabla propia elaborada con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas

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

Tabla No 4 Total de empresas en México por actividad económica

| ACTIVIDAD ECONOMICA | TOTAL DE EMPRESAS POR ACTIVIDAD ECONOMICA | % |
|--|---|-------------|
| Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza | 20,290 | 0% |
| Minería | 3,199 | 0% |
| Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final | 4,773 | 0% |
| Construcción | 26,793 | 1% |
| Industrias manufactureras | 472,357 | 11% |
| Comercio al por mayor | 136,184 | 3% |
| Comercio al por menor | 1,922,044 | 44% |
| Transportes, correos y almacenamiento | 37,676 | 1% |
| Información en medios masivos | 19,308 | 0% |
| Servicios financieros y de seguros | 40,476 | 1% |
| Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles | 59,886 | 1% |
| Servicios profesionales, científicos y técnicos | 97,463 | 2% |
| Corporativos | 466 | 0% |
| Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación | 96,844 | 2% |
| Servicios educativos | 127,349 | 3% |
| Servicios de salud y de asistencia social | 173,214 | 4% |
| Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos | 54,462 | 1% |
| Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas | 449,664 | 10% |
| Otros servicios excepto actividades gubernamentales | 605,189 | 14% |
| Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales | 62,562 | 1% |
| TOTAL DE EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPLEADOS | 4,410,199 | 100% |

Fuente: Elaborada propia con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas

2.7 Las Empresas en Puebla

Hablar de las Empresas en Puebla implica considerar varios factores para su análisis ya que el dejar a un lado esta información pudiera traer como consecuencia empresas que fracasen por tomar decisiones incorrectas o en su caso si se consideran se pueden contar con información valiosa que lleve al éxito al emprender un negocio. Hablaremos de factores como su población, las unidades económicas, los diferentes sectores de las empresas, la competitividad, el empleo entre otros factores que ayuden a tomar mejores decisiones al momento de hacer negocios en el estado.

Por ello es importante conocer la información económica del Estado; Puebla es la entidad federativa Número 21 que de acuerdo a la secretaría de economía en el 2012 (Economía, www.secretariadeeconomia.gov.mx, 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. Lo que significa que los empresarios han invertido en el Estado de Puebla generando un ambiente de confianza para otros inversionistas.

Otro factor importante que se debe considerar es la población con la que cuenta el estado; hasta el 2010 de acuerdo a las cifras del INEGI (INEGI, 2014) 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 sirve a los empresarios para conocer el

tamaño de mercado que esta disponible en el estado buscando el nicho de mercado que más convenga atender.

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 ha sido mayor generando consigo una derrama económica importante para las familias en el estado.

Otro de los puntos importantes que se deben analizar es la infraestructura productiva con la que cuenta el estado ya que esto puede traer varios beneficios a las empresas que se quieran establecer en el Estado. Puebla cuenta con 18 parques industriales y /o tecnológicos según lo que publica la secretaria de economía (Economía, s.f.).

- **En México**, un parque industrial es un **terreno delimitado para uso industrial** que si bien, no opera bajo un régimen aduanero, si ofrece toda la infraestructura urbana y permisos necesarios para la operación de empresas de manufactura, alta tecnología y centros de distribución. (Economía, s.f.)
- 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, s.f.)
- 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, s.f.)

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, s.f.)

Los parques industriales y/o tecnológicos con los que cuenta el estado de Puebla son los siguientes:

1. Área Industrial San Felipe Chachapa
2. Conjunto Industrial Chachapa
3. Corredor Industrial Cuatlancingo, A.C.
4. Fraccionamiento Industrial Resurrección
5. Parque Industrial 5 de mayo
6. Parque Industrial Volkswagen, Fraccionadora Industrial del Norte, S.A. de C.V.(FINSA)
7. Parque Industrial Puebla 2000
8. Parque Industrial San Miguel, Corredor Industrial Quetzalcóatl
9. Área Uno Corredor Industrial Quetzalcóatl
10. Parque Industrial El Carmen
11. Parque industrial Esperanza
12. Parque Industrial Tehueya

13. Parque Industrial Textil
14. Parque Industrial Valle de Tehuacán
15. FINSA, Puebla Industrial Park
16. CIT del ITESM
17. IDIT de la Universidad IBERO Puebla
18. INAOE

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.

Otro factor importante que se debe considerar al momento de querer emprender es la facilidad con la que se pueden hacer los trámites necesarios para establecer una empresa. En un comunicado de prensa (Secretaría de competitividad, 2014) Puebla es la entidad que más lugares avanzó 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 L. C., 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 L. C., 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 L. C., 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. (Secretaría 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.

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 DENU 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 5 Total de Empresas en el Estado de Puebla.

| 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: Tabla propia elaborada con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas

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 6 Número de personas ocupadas por rango en el Estado de Puebla.

| NUMERO DE PERSONAS OCUPADAS POR RANGO | | |
|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| 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: Tabla propia elaborada con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas

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

Tabla No 7 Empresas clasificadas por sector, en el Estado de Puebla.

| 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: Tabla propia elaborada con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas

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 8 Empresas clasificadas por sector y por tamaño del Estado de 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: Tabla propia elaborada con datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas

A continuación se presentan las unidades económicas por giro y por el número de personas ocupadas.

Tabla No 9 Microempresas por Actividad en el Estado de Puebla.

| MICROEMPRESAS POR ACTIVIDAD | | | | |
|--|----------|-----------|---------|---------|
| GIRO | DE 0 A 5 | DE 6 A 10 | TOTAL | % |
| Agricultura | 492 | 21 | 513 | 0.21% |
| Minería | 453 | 18 | 471 | 0.19% |
| Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final | 274 | 49 | 323 | 0.13% |
| Construcción | 609 | 110 | 719 | 0.29% |
| Industrias manufactureras | 35,819 | 2,166 | 37,985 | 15.50% |
| Comercio al por mayor | 5,681 | 686 | 6,367 | 2.60% |
| Comercio al por menor | 110,379 | 2,568 | 112,947 | 46.09% |
| Transportes, correos y almacenamiento | 1,324 | 189 | 1,513 | 0.62% |
| Información en medios masivos | 742 | 70 | 812 | 0.33% |
| Servicios financieros y de seguros | 1,445 | 150 | 1,595 | 0.65% |
| Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles | 2,363 | 194 | 2,557 | 1.04% |
| Servicios profesionales, científicos y técnicos | 3,575 | 420 | 3,995 | 1.63% |
| Corporativos | 6 | 0 | 6 | 0.00% |
| Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación | 4,862 | 157 | 5,019 | 2.05% |
| Servicios educativos | 3,240 | 1,575 | 4,815 | 1.96% |
| Servicios de salud y de asistencia social | 7,437 | 563 | 8,000 | 3.26% |
| Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos | 2,683 | 227 | 2,910 | 1.19% |
| Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas | 20,038 | 1,331 | 21,369 | 8.72% |
| Otros servicios excepto actividades gubernamentales | 29,787 | 1,179 | 30,966 | 12.64% |
| Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales | 1,632 | 535 | 2,167 | 0.88% |
| TOTAL UNIDADES ECONOMICAS | 232,841 | 12,208 | 245,049 | 100.00% |

Fuente: Elaboración propia con datos del DENUE

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

Después de revisar los temas anteriores podemos observar la evolución que han tenido las empresas para llegar a las organizaciones que actualmente existen, los cambios que se han dado han ayudado a que actualmente las empresas estén divididas por sectores, por actividades agrícolas en micro, pequeñas, medianas empresas y grandes empresas.

La información nos ayuda a tener un conocimiento general de la situación actual de las empresas en México así como podemos observar que en la ciudad de Puebla las empresas que predominan son las Mipymes y en el sector comercial es el que más empresas existen.

2.8 El Proceso Emprendedor

Cuando las personas deciden emprender una nueva empresa, debe considerar varios 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, de manera que el emprendedor debe realizar la creación de una nueva empresa 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 1

Figura No. 1 Proceso Emprendedor



Fuente: Elaboración Propia

A continuación se explica cada una de las fases:

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

- Experiencias propias en trabajos anteriores
- Contactos, redes personales

- Internet y medios de comunicación masiva.
- Franquicias
- Ferias comerciales”. (Bonilla J. C., 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”. (Sanchez, 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 (Perez

Paredes, 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 III PLAN DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA PARA CREAR NUEVAS EMPRESAS

A continuación se hablará de distintos modelos de negocios, planes de negocio y/o proyectos de inversión, que plantean los diferentes autores, para el estudio de este tema se analizará en un primer punto la definición de proyecto, planes y modelos, para lograr realizar una definición que tenga como finalidad la homologación de 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, para ello se define en primer lugar que es un proyecto. Posteriormente se hará un análisis de planes de negocios de diferentes autores como Rafael Alcaraz y Juan Carlos Leiva y al final se hará una conclusión.

3.1 ¿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. Por tal razón, el proyecto debe nacer de la reflexión ante una necesidad u oportunidad detectada; de la conexión o creación de ideas que permitan formular hipótesis que den una posibilidad para la acción: del querer comprobar conceptos materializados en una decisión o plan estratégico y de una acción que permita no solo satisfacer necesidades o aprovechar oportunidades sino también lograr la experiencia necesaria para mejorar continuamente nuestros procesos de supervivencia

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.”. (c., s.f.)

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.

3.2 ¿Qué es un plan?

“El Plan de Empresa es un documento que identifica, describe y a 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.

Es una herramienta imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto.

Para empresas ya establecidas, un Plan de Empresa bien diseñado puede ayudar a reconducir algún aspecto comercial, productivo, organizativo o financiero. Además, puede utilizarse como base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal” ((DGIPYME), s.f.)

De lo anterior se desprende que un plan es un documento mediante el cual podemos verificar la viabilidad técnica y financiera puesto que es una herramienta que se requiere cuando se realiza un proyecto. En una empresa un plan bien diseñado nos ayuda a organizar y definir el rumbo a seguir, este puede ser de emprender el proyecto o en su caso desistir del mismo.

3.3 ¿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.

Después de haber analizado y entendido cual es la definición de proyecto, plan y modelo, se observa que estos tres tienen como enfoque principal buscar y diseñar la mejor alternativa para buscar la solución a un problema o llevar por un camino adecuado una idea que se tenga

Con la finalidad de comprender sobre el tema que se pretende estudiar será de suma importancia el conocer la definición sobre qué es un negocio y cuáles son las características de este.

3.4 ¿Qué es un Negocio?

“El término negocio proviene del latín negotium, un vocablo formado por nec 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.

El comercio, por otra parte, es la negociación que se establece al comprar o vender mercancías. Cabe señalar que comercio puede utilizarse como sinónimo de negocio cuando se refiere a un lugar físico, a una tienda comercial.

El mundo de los negocios implica, en su sentido más amplio, varias nociones relacionadas. Cuando la actividad de los negocios se desarrolla de modo formal y con un cierto volumen, se suelen crear empresas. Una empresa es una unidad económico-social, compuesta por elementos humanos, técnicos y materiales, cuyo objetivo es obtener utilidades a través de la participación en el mercado de bienes y servicios” (definicion.de, s.f.).

Una vez que sea realizado el estudio separado de las definiciones sobre el significado de proyecto, plan y modelo, así como de negocio se buscará la definición de plan de negocio, proyecto de inversión y modelo de negocio, para que se comprendan y conozcan las diferencias entre éstos, por tanto, será necesario en primer lugar buscar las definiciones de éstos, conocer la manera como están compuestos y sobre todo conocer su objetivo.

3.5 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.

Modelo de negocios es un concepto relativamente nuevo como tal, aunque su utilización ha existido y ha sido recomendada desde hace varias décadas, al revisar el uso de dicho concepto encontramos la referencia a su aplicación de diversas maneras, por ejemplo, algunos autores se refieren a él como la manera en que una compañía hace negocio (estrategia), mientras que otros autores enfocan en el aspecto visual de elementos del modelo.

Según Zimmerer (2005), un modelo de negocio (para él es equivalente al esquema de un plan de negocio) es un resumen escrito de las 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. El modelo le sirve al emprendedor como un mapa en el camino para construir un negocio exitoso. Describe la dirección que la compañía tomará, cuáles son sus metas, hacia dónde quiere ir y cómo llegará hasta ahí. Asimismo, es la prueba escrita de que el emprendedor ha llevado a cabo la investigación necesaria y ha estudiado adecuadamente la oportunidad de negocio. En resumen, el modelo de negocio es para el emprendedor el mejor seguro contra el lanzamiento de un negocio infructuoso, según indica este autor.

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” (Rodríguez, El emprendedor de Exito, 2006).

3.6 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. El plan de negocio contiene tanto objetivos estratégicos como tácticos, y pueden ser informal o formal. Asimismo, pueden estar en una servilleta o en su cabeza, o pueden simplemente ser una lista de tareas pendientes. Si se les pregunta a los propietarios de negocio o empresarios promedios si tienen un “plan”, todos dirían “por supuesto” pídeles que se lo expliquen y usted acabará muy probablemente con una perspectiva general de sus metas principales.

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, 2008).

3.7 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).

Una vez que se han analizado, las definiciones que nos proporcionan algunos autores se determina que éstas tienen un objetivo similar al igual que las definiciones anteriores; método, plan o modelo, las cuales buscan mejorar el estado de una empresa o negocio. Con base en lo anterior se podrá decir que para efecto de este estudio, se entenderá como plan de negocio, cada vez que se hable sobre proyecto de inversión, modelo de negocio.

Una definición que tiene similitud con las anteriores es la que explica Nacional Financiera (Nafinsa) que es sobre plan de creación de un negocio

3.8 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.

Además de ser una herramienta para planear una nueva empresa, sirve como una carta de presentación ante posibles socios, proveedores e instituciones bancarias, también mediante este, se podrá verificar que tan buena es tu idea o que tan buena será la nueva empresa, en términos de la clientela y las ganancias que generará.

Es decir un buen plan de empresa ayuda a conseguir dinero y/o buenas condiciones de crédito bancario o de proveedores para tu nuevo comercio”. (Monterrey I. T.)

3.9 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:

3.9.1 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).

3.10 Propuesta de Plan de Negocios de Rafael Alcaraz

La propuesta del autor Rafael Alcaraz en el libro el Emprendedor de Éxito 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.

3.10.1 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 esto se puede llevar a cabo de la siguiente forma:

- Lluvia de ideas
- Evaluar las ideas
- Describir la idea ampliamente
- Justificación de la idea

El nombre de la empresa será la carta de presentación por lo que debe cumplir con las siguientes características:

- Deber ser original y nuevo.
- Debe ser claro y simple.
- Fácil de pronunciar y de escribirse.
- Debe ser descriptivo.
- Debe ser significativo.

- De buen gusto.

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.

“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”. (Rodríguez, El emprendedor del éxito, 2006)

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 es necesario asegurar que el producto o servicios está enfocado en satisfacer una necesidad o resolver un problema de un mercado en específico, por lo cual 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. Son peculiaridades del producto y/o servicio que lo hacen especial, lo cual garantiza su aceptación en el mercado; generalmente, estas características son aspectos que hacen “únicos” a los productos y/o servicios de la empresa, en comparación con otros ya existentes en el mercado. (Rodríguez, El emprendedor del éxito, 2006)
- Distingos competitivos. Son aspectos que forman parte de la estrategia de la empresa, que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado, las preferencias del consumidor por los productos y/o servicios de la empresa que los presenta; normalmente, son elementos comunes que existen ya en el mercado, pero a los que se les dará atención especial, para que la empresa se *distinga* por poseerlos. Por mencionar algunos ejemplos: servicio postventa, garantía entre otras. (Rodríguez, El emprendedor del éxito, 2006)

El emprendedor deberá documentarse de fuentes fidedignas 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, así mismo deberá describir las características más importantes a efecto de que estas proporcionen una idea específica del producto y/o servicio.

Antes de echar a andar una empresa, el emprendedor deberá tener los conocimientos y experiencia suficiente para prever y afrontar las ventajas, oportunidades y conflictos que se le presenten, por lo cual deberán calificarse si el desarrollador del proyecto cumple con el perfil necesario para llevar a cabo el proyecto. 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.

3.10.2 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.

Una vez que ha sido definido el segmento de mercado, se debe establecer el consumo aparente que este segmento representa, 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 (corto, medio y largo). 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.

(Rodriguez, El emprendedor del éxito, 2006)

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 aplicara 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 utilizaran 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 a considerar en el área de mercadotecnia es la fijación y políticas de precio, se puede definir que el precio es la cantidad de dinero que se paga por un producto o servicio, el precio 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.

Una vez que se han desarrollado todas las actividades anteriores y el producto o servicio se tiene listo, se debe garantizar su introducción exitosa en el mercado, para lo cual se debe 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, por lo cual 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.

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.

3.10.3 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 utilizan 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.

Los objetivos del área de producción deben ser cuantificables y medibles, además obviamente determinarse en corto, mediano y largo plazo. En cuanto al diseño de un producto o servicio, este debe contemplar características tales como: simplicidad y practicidad, confiabilidad y calidad.

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. Al igual que en otras áreas de la empresa, se deberán seguir un conjunto de pasos: 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.

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 lineamientos, como pueden ser, cumplimiento en fechas pactadas, calidad, precio, servicio postventa, créditos, localización entre otras. De igual forma se deben establecer criterios para realizar compras, tales como especificaciones, cantidades, llevar un adecuado control de estas a efecto de evitar desabasto, condiciones de pago, descuentos por volúmenes, entre otras.

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 adecuadamente 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 maquinas, 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. Respecto a 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 para el adecuado desempeño de su trabajo 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.

3.10.4 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 de 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.

3.10.5 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.

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.

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.

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.

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 como 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 considerar a efecto de disminuir en lo posible los errores que pueden llegar a presentarse en su camino.

3.11 Propuesta de Juan Carlos Leyva

3.11.1 El Plan de Negocios.

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.

El plan de negocios es como una prueba de laboratorio que permite identificar qué pasaría si se creara una empresa sin asumir el riesgo de hacerlo. En otras palabras, 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.

3.11.2 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. Es el proceso de seleccionar las metas de una organización para determinar políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino a esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurarse de que las políticas y los programas sean ejecutados.

Desde el punto de vista de Juan Carlos Leiva Bonilla el concepto de Planeación estratégica se menciona a continuación: “La esencia de la Planeación Estratégica (PE) consiste en que como emprendedor, identifique sistemáticamente

las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, le proporcionen una base para tomar mejores decisiones en el presente sin perder de vista el futuro”. (Leiva Bonilla, 2007)

Como se puede observar en ambas definiciones la Planeación Estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos y que sin embargo son importantes para la toma de decisiones y que la empresa pueda definir el presente con vista hacia el futuro.

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 en el mercado.

Sobre la base de la Planeación Estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

La planeación según Leiva Bonilla en su Libro Los emprendedores y la creación se “desarrolla en dos partes”: diagnóstico externo y direccionalidad.

3.11.3 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 influyen 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 replantear 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)

Como ya se mencionó anteriormente se han revisado dos diferentes definiciones de macroentorno en donde ambas coinciden que para que un negocio tenga éxito, se debe de conocer el entorno para tomar en cuenta que es lo que afectará o beneficiará a nuestro negocio.

3.11.4 Factores críticos de éxito

El sistema de información de la empresa tiene que ser discriminatorio y selectivo. Ha de orientarse hacia los Factores Críticos. En la mayoría de los sectores existen, normalmente, de tres a seis factores claves de éxito; es importante que estas actividades clave se efectúen de manera correcta, para que el negocio consiga el éxito.

Los Factores Críticos de Éxito son variables que se deben tomar en cuenta antes y durante la realización de un proyecto, ya que aportan información valiosa para alcanzar las metas y objetivos de la empresa. Sin embargo, la determinación de que es o que no es un Factores Críticos de Éxito se basa en lo general de un juicio subjetivo, ya que no existe una fórmula para determinar los Factores Críticos de Éxito con claridad y por ello a continuación se plantean algunas las fuentes principales de donde éstas provienen.

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

- La industria: Cada industria posee un conjunto de factores críticos de éxito los cuales son definidos por las mismas características de la industria.
- Estrategia competitiva y posicional: Cada compañía se encuentra en una posición individual dentro de la industria en que se desenvuelve, la cual depende de su historia, su situación geográfica y su estrategia competitiva actual.
- Ambiente: Son todos los factores ambientales exceptuando aquellos donde la organización posee poco o nada de control, como son las fluctuaciones económicas o las políticas nacionales
- Fuentes temporales: Son áreas dentro de la organización que se tornan críticas por algún periodo de tiempo y luego pierden importancia dentro de la empresa. Normalmente estas áreas no generan factores críticos de éxito.
- Gerencia: Dependiendo de la situación funcional de los administradores se generan diferentes factores críticos de éxitos. Si un administrador está enfocado a la parte económica de la organización, ciertamente no le importara lo que le concierne al administrador de la producción.

3.11.5 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.

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales.

3.11.6 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.

Para Ricardo Vanella existen 3 estrategias genéricas que son:

- Estrategia de costos bajos.
- Diferenciación
- Estrategias del proveedor con el mejor costo

Pero para Juan Carlos Leiva las estrategias genéricas básicas son las siguientes:

- Estrategia global de liderazgo en costos.
- Estrategia de diferenciación.
- Estrategia de enfoque o alta segmentación.

Tomando en cuenta lo anterior podemos concluir que 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.

3.11.7 Plan de mercado

En palabras simples el Plan de mercado es un documento escrito en el que de una forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a acometer para alcanzarlos en el plazo previsto. Su elaboración es un trabajo puntual

y administrativo, que requiere de un proceso previo de estudio, reflexión y toma de decisiones.

Ricardo Vanella define el plan de mercado de la siguiente forma “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”.

A continuación se detallará en que consiste la investigación de mercados, tomando en cuenta que ya cuenta con los antecedentes del Plan de mercado.

3.11.8 La investigación de mercado.

Entonces de lo anteriormente detallado se tiene que el mercado es el proceso mediante el cual una empresa hace que sus clientes, reales o potenciales se interesen en sus servicios o productos que vende.

Este proceso implica investigar, promocionar, distribuir y vender.

Según Münch en su libro Administración la “investigación de mercado implica determinar” (Münch Galindo, 2010) lo siguiente:

- Quien es el cliente
- Cómo se debe llegar a un cliente
- Quien es la competencia.

Desde el punto de vista de Juan Carlos Leiva se tiene algo muy parecido a los puntos anteriores, y nos indica lo siguiente con “la investigación de mercado se persigue conocer o ampliar lo que se sabe sobre el segmento o segmentos de mercado que la nueva empresa busca atender” son los que a continuación se muestran.

Se toman en cuenta algunos de los aspectos relacionados con:

- El tamaño del mercado
- Los segmentos o nichos existentes
- Tamaño
- Posicionamiento.

3.11.9 Marketing estratégico.

De mercado estratégico contamos con la explicación de Juan Carlos Leiva que nos dice lo siguiente: “En el mercado estratégico usted debe perfilar detalladamente su público meta, establecer los objetivos de mercado y esbozar un desarrollo de marca”. (Leiva Bonilla, 2007)

Y de acuerdo con José Manuel Salinas amplia la interpretación de marketing estratégico que dice que “el marketing estratégico trata de conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercados potenciales, valorar el potencial e interés de los mercados orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar el plan de actuación que consiga los objetivos buscados”. (Salinas Sanchez, 2012)

3.11.10 Público meta

El público meta es aquel que reúne a los clientes cuyas necesidades son satisfechas por el producto o servicio en cuestión y están dispuestos a pagar por él.

Basado en la información generada se define “el público al que le interesa atraer” (Leiva Bonilla, 2007), de acuerdo a Leiva Bonilla en su libro Los emprendedores y la creación de empresas tienen las siguientes características:

- Demográficas
- Pictográficas
- Geográficas.

Las características mencionadas ayudaran a definir el tipo de cliente que será el mercado meta.

3.11.11 Desarrollo de marca.

La marca permite identificar los productos y diferenciarlos de otros similares. En la marca se distingue el nombre, que es la parte pronunciable y el logotipo, es decir, una imagen o grafico que lo distingue. El nombre debe tener toda la información posible sobre el producto y sus características. Además se debe memorizar y pronunciar fácilmente.

De acuerdo a Salinas Sánchez en su libro Empresa e iniciativa emprendedora brinda su concepto de marca que es la siguiente “La marca permite identificar los productos y diferenciarlos de otros similares”. (Salinas Sanchez, 2012)

La elección de la marca es importante, y antes de decidirse habrá que valorar el impacto que pueda tener sobre el mercado y el coste que supone la elaboración y registro de la misma.

Una vez definido el producto veremos a continuación los factores que lo diferencian.

3.11.12 Mezcla de mercado.

En la mezcla de mercado tenemos a Juan Carlos Leiva que nos indica que “a principios de los años setenta, el Profesor (McCarthy 1975) propuso una mezcla de mercado denominado Las “Cuatro P” (Leiva Bonilla, 2007) que son Producto, Precio, Plaza, Promoción.

Münch Galindo en su libro de Administración nos explica también más ampliamente cada una de “Las Cuatro P” (Münch Galindo, 2010).

Producto. Conjunto de características tangibles e intangibles: envase, empaque, marca, etiqueta, el producto en sí.

Precio. Cantidad de dinero que los consumidores tienen que pagar por el producto. Para fijarlo se toman en cuenta factores como: demanda, participación en el mercado, competencia, costos.

Promoción. Actividades mediante las cuales se da a conocer el producto, tales como: publicidad, promoción, ventas y relaciones públicas.

Plaza. Medios a través de los cuales se hace llegar el producto al consumidor: logística, canales de distribución y posicionamiento.

3.11.13 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.

En el libro Los emprendedores y la creación de empresas de Leiva Bonilla nos indica brevemente “cómo se estructura la administración y en general el costo e inversiones del modelo administrativo” (Leiva Bonilla, 2007) de la nueva empresa.

El Plan técnico brinda información de los siguientes puntos específicos:

- Proyección de ventas, es la anticipación del futuro de la empresa, el número de ventas que se defina es, el único indicador del potencial de mercado que se puede obtener.
- Localización, es la ubicación donde se encontrará la empresa al iniciar operaciones.
- El proceso productivo, es la forma en que se irán transformando o convirtiendo los diferentes insumos o materiales para agregar el bien ofrecido.

- En serie, son todas las unidades a producir de un determinado modelo.
- Por proyecto, este sistema es aplicable a productos o servicios de un determinado modelo.
- Por pedido, es la producción de una determinada cantidad de producto.
- Tamaño y necesidades de maquinaria y equipo, define la secuencia de operaciones que deberán darse para fabricar el producto o servicio, para esto es necesario seleccionar la maquinaria y el equipo necesarios.
- Necesidades de mano de obra para producción, a través de este se plan se planea el recurso humano para la producción del bien o servicio.
 - Personal encargado de operación, la cantidad y las características del personal de operación se hallan en relación directa con el tipo de tecnología escogido para producir el bien y servicio.
 - Personal encargado de supervisión, depende de qué tan grande es su empresa y lo complejo y delicado de cada área.
 - Personal encargado de la administración, es quien revisa las previsiones de crecimiento de la producción para determinar en qué momento es necesario contratar a un encargado o gerente de producción.
- Necesidades materiales, se debe hacer un análisis de todos los materiales requeridos junto con sus especificaciones.
- Elementos ambientales, se deben de considerar elementos de este tipo, no sólo porque es un deber ético cuidar el ambiente en el cual se vive sino porque la rentabilidad del negocio puede verse afectado por esta temática.
- Elementos organizacionales, al iniciar el negocio se debe prever de los siguientes elementos:
 - La estructura organizativa y sus costos salariales, basada en la definición de las tareas fundamentales requeridas a operar y de acuerdo con esto se definen los respectivos puestos necesarios para el desempeño de las tareas.

- La inversión requerida, determina el mobiliario y equipo de oficina, de comunicaciones y computacional que es preciso tener para desempeñar las labores administrativas.
- Los costos administrativos, son los gastos administrativos que surgirán con la nueva empresa.

3.11.14 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)

Características de un presupuesto.

Los presupuestos se basan en proyectos concretos, por ellos, cuanto más grande sea la empresa, más difícil será crear una visión general/global de todos los acontecimientos económicos que tendrán lugar a lo largo del periodo.

Presupuesto de acuerdo a Münch en su libro Administración nos dice que es la “Cuantificación monetaria y no monetaria de los recursos necesarios para lograr los objetivos”. (Münch Galindo, 2010)

Para conocer qué características debe tener el “presupuesto se enumeran las características que debe contener” y son las siguientes:

1. Está respaldado en términos monetarios.
2. Se elabora el primer año mes a mes y se proyectan
3. El emprendedor debe aceptar la responsabilidad por su ejecución

4. El presupuesto debe ser liquidado mensualmente contra el resultado real.
5. Las modificaciones al presupuesto”. (Leiva Bonilla, 2007)

A continuación se enlista y detalla lo que un “presupuesto debe tomar en consideración” de acuerdo a Leiva Bonilla que indica en su libro Los emprendedores y la creación de empresas (Leiva Bonilla, 2007) y contiene los siguientes elementos:

- Presupuesto de ingresos
- Programación de la producción y determinación de los precios de costo.
- Costo de operación
- Producción
- Ventas
- Administración
- Determinación de los costos financieros
- Programación de las inversiones
- Elaboración del estado de resultados proyectado
- Elaboración del flujo de caja”.

Presupuesto de ingreso.

Incluye la producción mensual de las unidades a vender y los precios de venta unitarios y totales.

Presupuesto de inversiones.

Estas pueden ser de muy diversa índole y se extraen de las secciones del Plan de Negocios realizadas hasta el momento.

Presupuesto de costos de producción

Los costos de producción, son todos aquellos que deberá realizar la empresa para poder ofrecer un producto o servicio de excelente calidad a sus clientes.

Proyección de gastos financieros.

La decisión de si se requiere financiamiento o no, cuánto y cuándo, depende en mucho del resultado final del presupuesto.

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.

3.11.15 Evaluando la rentabilidad del negocio

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.

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, y 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; y nos brinda una plataforma de análisis y

pruebas, en la que ya no pueden quedar archivados los proyectos y que no necesariamente tengan que seguir a las viejas escuelas de la administración como guía única, sino que quizás este documento sea de ayuda no solo 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.

Después de haber revisado los autores antes mencionados se puede concluir que un plan de negocios y un modelo de negocios es lo mismo y que los autores tienen similitud en los factores que describen para el tema de plan de negocios y por su puesto la necesidad de establecer un plan de negocios desde el inicio de un proyecto, en el explican las ventajas y desventajas que te puede dar establecer un plan de negocios desde el inicio. De la información obtenida se definirá la naturaleza del proyecto, se determinará la misión, la visión, el estudio de mercado y estudio técnico así como es estudio organizacional y el estudio financiero tomando algunos elementos que describe Rafael Alcaraz y otros que describe Juan Carlos Leyva. Con la combinación de ambas referencias se establecerán las bases para la elaboración del adecuado plan de negocios para crear una ferretería en el Municipio de Puebla.

CAPITULO IV “PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA FERRETERÍA EN EL MUNICIPIO DE PUEBLA”

En la presente tesis se analiza y evalúa el plan de negocios para establecer una ferretería en el sur de la ciudad de Puebla. Se presentará la misión, la visión, el estudio de mercado, el estudio técnico, el estudio organizacional y el estudio financiero para después de este análisis se definirá si el plan propuesto es viable o no para poner el establecimiento.

Se considera que este plan ayudará a invertir solo los recursos necesarios y enfocarlo al segmento de mercado adecuado, de esta forma se aprovecharán los recursos al máximo y sobre todo se establecerá el camino que se debe seguir, este plan de negocios se irá modificando conforme a las necesidades y condiciones del mercado.

Naturaleza del Proyecto

4.1 Justificación

El ser humano por naturaleza requiere cubrir sus necesidades con el fin de buscar una calidad de vida diferente por ello una de estas necesidades es construir un inmueble para vivir o para cualquier otro fin; dentro de este procedimiento se requieren de suministros para poder dejar un inmueble funcionando y listo para habitarse o dar mantenimiento a las casas ya habitadas. Actualmente la edificación de inmuebles está creciendo hacia las zonas en donde aún hay terrenos para construir, una de estas zonas es el sur de la ciudad de Puebla motivo por el cual la empresa se establecerá en ese lugar debido a que se considera que los comercios que existen en la zona no cuentan con la variedad de productos que pueda satisfacer al cliente, el objetivo es ofrecer una amplia gama de productos ferreteros para que el cliente no tenga que trasladarse a otras colonias o centros de atención, de esta forma se estará captando la derrama económica que pudiera dejarse en otro lugar. La industria ferretera cubre varias necesidades para el ser humano al momento que

construye, remodela o simplemente para la vida diaria ya que en ella encuentra herramientas de trabajo, artículos de plomería y gas, refacciones para hacer reparaciones en el hogar, productos eléctricos entre otros.

Giro de la empresa

La empresa se dedicara al giro comercial ya que la actividad principal es la compra y venta de productos de ferretería, no se considera la producción de ningún producto.

Ubicación y tamaño

La ubicación para el establecimiento será en la ciudad de Puebla. El tamaño de la empresa de la que se está proyectando es una microempresa ya que inicialmente contará con 3 personas; por inicio de operaciones se prevé que el movimiento sea poco y se vaya incrementando conforme a las estrategias de publicidad

4.2 Misión

La misión de la empresa es cubrir las necesidades de productos de ferretería del segmento de mercado al cual está dirigido, ofreciéndolos con calidad, así como la asesoría que el cliente requiera.

4.3 Visión

Ser una empresa con presencia en el ramo ferretero en el sur de la Ciudad de Puebla, considerando que en los siguientes años se ampliará el número de establecimientos para atender un mayor número de clientes en diferentes colonias.

4.4 Análisis del sector

El análisis del sector es una parte muy importante ya que a través de este se conocerá información detallada de las unidades económicas que existen actualmente en el estado que servirá para saber de dónde se está partiendo y en base a ello tomar decisiones. Se revisa en específico el ramo ferretero ya que es el área de interés.

En el DENUÉ se encuentra la clasificación de Comercio al por menor con el número 46 y con la sub clasificación 467 comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrios por lo que los datos obtenidos engloban esos ramos.

En el estado de Puebla según el DENUÉ existen 5,436 unidades económicas de todos los tamaños ubicadas en el estado referente al comercio al por menor de artículos de ferretería, tlapalería y vidrio; en la ciudad de Puebla son 2,259 unidades económicas lo que representa el 42.3% del total que existen en el estado. En la zona de interés se localizan tan solo 10 unidades económicas que ofertan productos ferreteros representando una mínima parte del total de establecimientos que existen en la ciudad.

4.5 Estudio de Mercado

En el estudio de mercado se analizará la demanda, se determinará el segmento de mercado, se graficará e interpretará la información obtenida en las encuestas, se analizará las ventajas y desventajas de los competidores, el consumo aparente; el canal de comercialización así como la promoción, publicidad que se utilizará para buscar un buen posicionamiento en el mercado y la estrategia de precios que se estará siguiendo.

Con el análisis de estos datos se logrará conocer a quien se le ofertarán los productos, que es lo que más compran, que servicios los dejan satisfechos, con quien se competirá así como la forma conveniente de entrar a ese nicho de mercado.

4.5.1 Análisis de la Demanda

Será necesario definir cuáles son las características del cliente potencial ya que base a ello se logrará el universo que se estará considerando para poder hacer las estadísticas correspondientes.

Los clientes potenciales deben tener las siguientes características:

- Que vivan en la colonia San Ramón
- Personas que formen parte de la población económicamente activa
- Sexo indiferente

- Casa Propia

Se determinan estas características ya que se pretende establecer el negocio en la colonia San Ramón y las personas que pueden decidir la compra son las personas que perciben un ingreso por ello se considera la Población Económicamente Activa, no importando el sexo ya que cualquier persona con ingreso podrá decidir la compra, por otro lado se considera a las personas que tengan casa o inmueble propio porque son las personas interesadas en mejorar su inmueble o darle mantenimiento ya que las personas que rentan normalmente pide al arrendador las mejoras necesarias y no tiene el interés en cuidar lo que no es de ellos.

4.5.2 Segmento de mercado

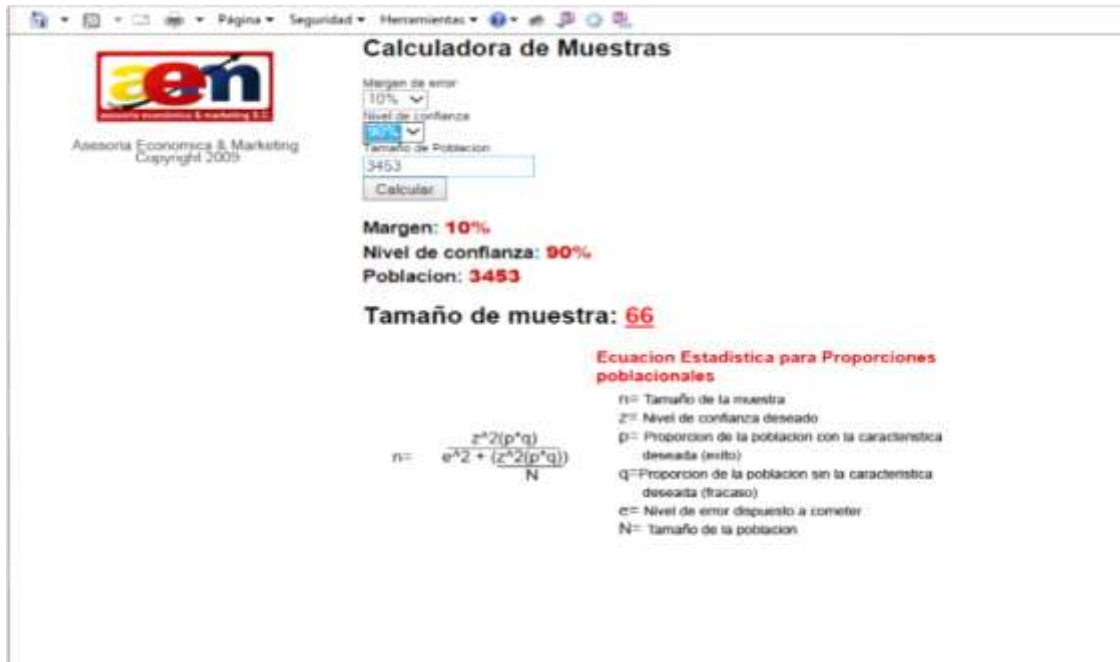
Determinar el segmento de mercado al que se va a dirigir es muy importante ya que con eso se tendrá el dato de cuantas personas podrán hacer alguna compra en determinado momento.

El número de personas que viven en esta zona y que pertenecen a la población económicamente activa son 3,453 de acuerdo a los datos del INEGI, se considera esta población como el universo puesto que ya cuentan con capacidad de pago para hacer las compras.

4.5.3 Determinación de la muestra

Para determinar la muestra se utilizara un simulador de internet, ahí se especifica la fórmula a utilizar y con ello se determinará el número de personas a las que se estará aplicando la encuesta para fines de obtener la información necesaria del segmento de mercado al que se quiere dirigir.

Tabla No. 1 Calculadora de Muestras para estudio de mercado del Plan de Negocios para la creación de una Ferretería en el Municipio de Puebla.



Calculadora de Muestras

Margen de error: 10%
 Nivel de confianza: 90%
 Tamaño de Poblacion: 3453
 Calcular

Margen: 10%
Nivel de confianza: 90%
Poblacion: 3453
Tamaño de muestra: 66

Ecuacion Estadística para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra
 Z= Nivel de confianza deseado
 p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
 q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
 e= Nivel de error dispuesto a cometer
 N= tamaño de la población

Fuente: http://corporacionaem.com/tools/calc_muestras.php

Realizando el cálculo de un universo de 3,493 personas la calculadora arroja una muestra de 66 con un margen de error del 10% por lo que será el número de encuestas que se aplicarán para fines de este estudio.

Para el estudio de mercado se aplicará el cuestionario que se anexa que contiene 8 preguntas mismas que ayudarán a obtener la información requerida para su análisis y que se presenta a continuación.

Cuestionario

- 1.- ¿Haces compras en ferreterías?
a) Si b) no
- 2.- ¿Tienes una ferretería cercana?
a) Si b) no
- 3.- ¿Cómo se llama?

- 4.- ¿Con que frecuencia haces compras en una ferretería?
a) Una vez en el año b) 2 veces en el año c) varias veces en el año
- 5.- ¿Qué productos compras normalmente?
a) Herramienta b) Artículos de Plomería c) Artículos eléctricos
d) Artículos para gas e) Artículos varios
- 6.- ¿La ferretería en la que compras ofrece los productos que buscas?
a) Siempre b) a veces c) nunca
- 7.- ¿Que te gusta de la ferretería en donde compras?
a) precio b) servicio c) variedad de productos
- 8.- ¿Que otros servicios adicionales te gustaría que te ofreciera una ferretería?
a) Asesoría b) servicio de plomería c) Entrega a domicilio d) Pagos con tarjeta

4.5.4 Aplicación de las encuestas

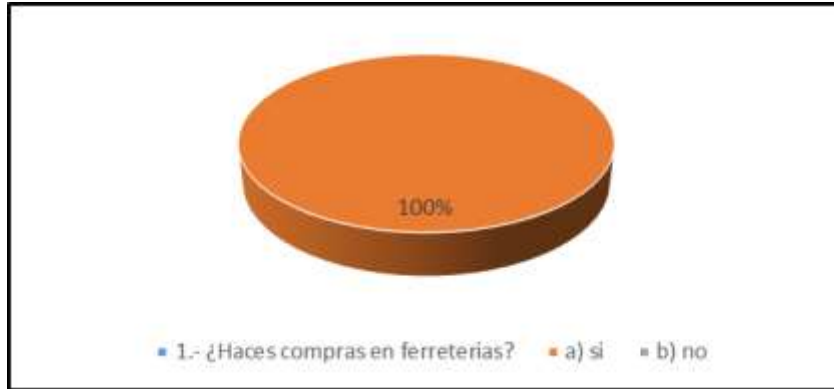
La aplicación de las encuestas se hará de manera personal en la zona para recabar la información necesaria de los posibles clientes, es la única opción para hacerlas ya que no se cuenta con información de correos o teléfonos para poder hacerla de otra forma. Las personas que se encuestarán deberán cubrir las características del mercado meta que se definió para este estudio

4.5.5 Gráficas y Análisis de las Preguntas aplicadas en la encuesta

Después de haberse realizado las encuestas se hará un análisis de la información obtenida en campo, con ello se obtendrán datos relevantes que ayudaran a tener una mejor visión para la toma de decisiones.

A continuación se hará la explicación de cada pregunta realizada en la encuesta y la información que se obtuvo al momento de aplicarlas.

Grafica No.1 Pregunta ¿Haces compras en Ferreterías?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en la encuesta aplicada

Todas las personas encuestadas respondieron que si hacen compras en una ferretería por lo que esta respuesta da como resultado que normalmente la población utiliza productos que se venden en una ferretería como puede ser herramienta, productos de plomería, gas, productos eléctricos entre otros y que en algún momento requieren de estos productos para satisfacer sus necesidades.

En la siguiente pregunta se pretende saber si la gente cuenta con alguna ferretería cercana.

Grafica No 2 Pregunta ¿Tienes una ferretería cercana?



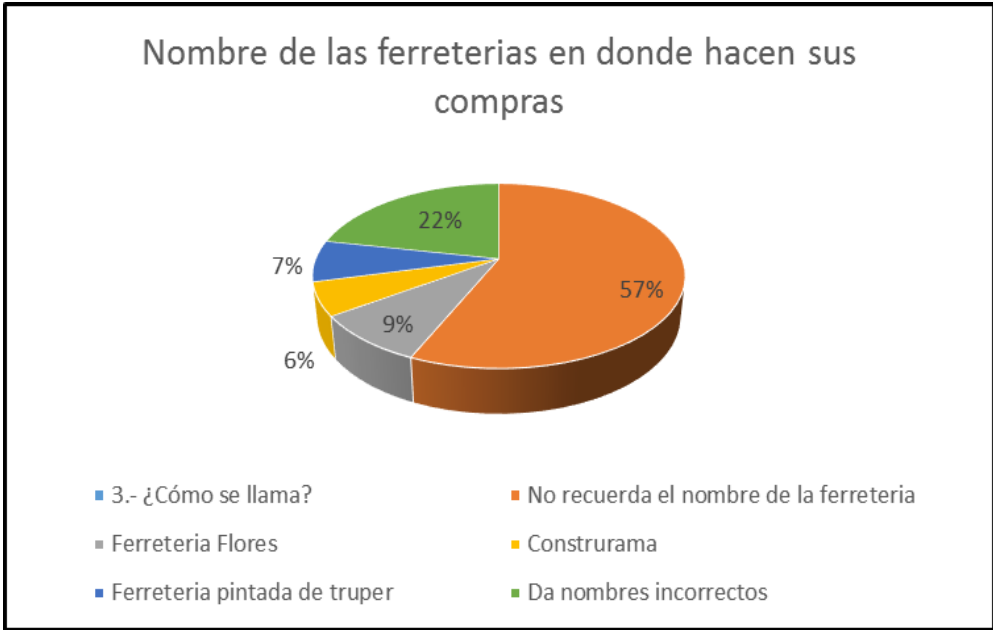
Fuente: Elaboración propia con datos recabados en la encuesta aplicada

Como se puede observar el 70% de las personas encuestadas que representan 2,445 personas dicen tener cercana una ferretería, el 30% equivalente a

1,048 personas del segmento de mercado indican que no tienen una ferretería cercana, por lo que este representa un mercado importante y es una oportunidad para buscar cubrir sus necesidades. Por lo que se buscará una estrategia que le ofrezca comodidad al cliente y que considere a la propuesta como su primera opción de compra.

Para conocer los establecimientos que existe en la zona y saber cuál de las ferreterías es en donde hacen sus compras actualmente se hizo la siguiente pregunta:

Grafica No. 3 Pregunta ¿Cómo se llama la ferretería en donde compras?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en la encuesta aplicada.

Como se puede observar el 57% que representan 1,974 personas no recuerda como se llama la ferretería en donde compra por lo que la respuesta de esta pregunta fue no lo recuerdo o la dejaron en blanco, el 9% que representan 304 personas recuerda muy bien a la Ferretería Flores, el 5.8% que representan a 203 personas dice comprar en construrama aunque esta empresa no está considerada como competencia debido a que se dedica a la venta de materiales para la construcción y como complemento vende algunos productos ferreteros; el 7% que

representan a 251 personas menciona a Truper aunque en realidad es la marca que patrocina las fachadas por lo que en este caso la distinguen por su fachada más no por el nombre y el 22% equivalente a 758 del mercado meta da un nombre por darlo ya que no lo recuerda muy bien.

Con este análisis se considera una oportunidad que con una buena estrategia de publicidad es posible colocarse en la mente del cliente ya que actualmente las ferreterías que están establecidas en esa zona no recuerdan el nombre del lugar en donde compran.

En la siguiente grafica analizaremos la frecuencia con la que compra el consumidor de esa zona dato que ayudará a calcular el consumo aparente.

Grafica No. 4 Pregunta ¿Con que frecuencia haces compras en una ferretería?

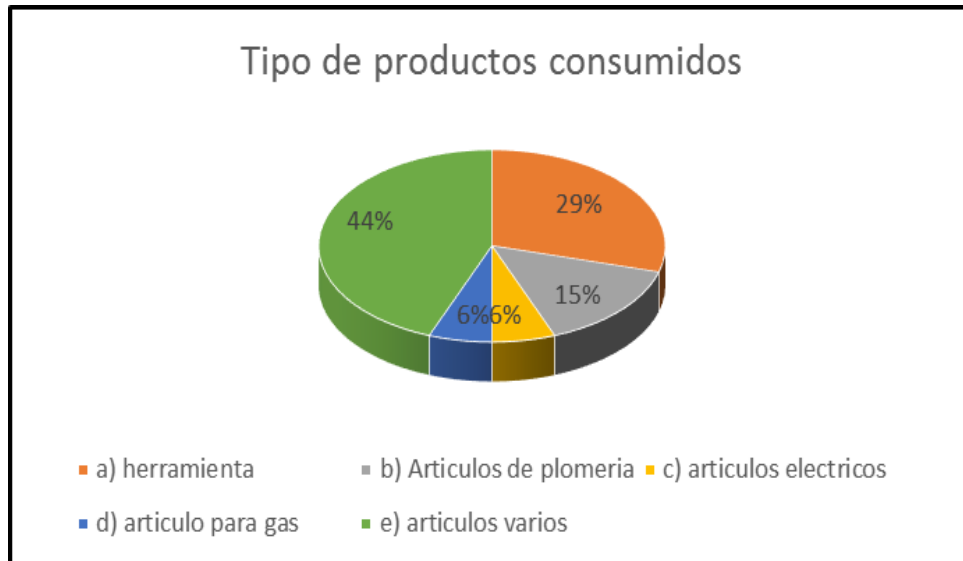


Fuente: Elaboración propia con datos recabados en la encuesta aplicada

El 60% de los encuestados que representan 2096 personas del mercado meta indica que realiza varias compras en el año considerando como mínimo 3 en productos de ferretería, el 20% que representan 699 personas indica que compra 2 veces en el año y el otro 20% equivalente a 699 personas dice que hace compras solo una vez en el año.

En la siguiente grafica se puede observar los productos que consumen los encuestados en esa colonia.

Grafica No.5 Pregunta ¿Qué productos compras normalmente en la ferretería?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en la encuesta aplicada

El 44% de los encuestados que representan 1,537 personas de la población meta indican que compran varios productos en las ferreterías lo que puede incluir desde un tornillo hasta un tinaco, mientras un 29 % que representan 1013 personas de la población meta indica que compra herramienta rubro en el que se maneja diferentes marcas y modelos y pueden ser desarmados, pinzas, esmeriladoras, taladros entre otros, un 15% que representa 524 personas del mercado meta compra artículos de plomería en donde se considera conexión de cobre, cpvc, galvanizada, tuboplus, tubería, pegamentos entre otros, ; un 6% que representan 210 personas del mercado meta compra artículos para gas entre los que se pueden considerar conexión de gas, mangueras, reguladores, tubo para gas por mencionar algunos y el otro 6% que representan 210 personas compra productos eléctricos como cable, focos, accesorios eléctricos.

En la siguiente grafica se podrá observar la información de si encuentran los productos en las ferreterías en donde compran.

Grafica No 6 Pregunta ¿La ferretería en la que compras ofrece los productos que buscas?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en la encuesta aplicada

El 61% que representan 2131 personas del mercado meta dice que siempre encuentra lo que busca en su ferretería cercana y el 39% equivalente a 1362 personas indica que solo a veces encuentra lo que busca, lo que representa una oportunidad para cubrir sus necesidades, ya que la mayoría de los establecimientos a los que acuden no tienen variedad de productos y de marcas.

Con la siguiente grafica se puede observar el motivo por el que el cliente hace la compra en la ferretería de su preferencia.

Grafica No 7 Pregunta ¿Qué te gusta de la ferretería en donde compras?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en la encuesta aplicada

El 45% de la población meta que representa 1572 personas hace su compra por precio, el 32 % que representan 1118 personas del segmento de mercado hace las compras en su ferretería de preferencia porque encuentra variedad de productos y el 23 % equivalente a 803 personas hacen su compra por el servicio que les ofrecen. Considerando estos datos se buscarán estrategias para mejorar la perspectiva del cliente

En la siguiente gráfica se observar el comportamiento de lo que el cliente potencial necesita encontrar para que quede satisfecho al hacer sus compras.

Grafica No 8 Pregunta ¿Que otros servicios adicionales te gustaría que te ofreciera una ferretería?



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en la encuesta aplicada

El 52% del segmento de mercado que representa a 1852 personas busca asesoría, el 34% que representan a 1188 personas le gustaría que le hagan la entrega de sus productos en su domicilio, el 8% que representan a 279 personas le gustaría que se le ofrezca el servicio de pago con tarjeta y el 6%equivalente a 210 personas requieren servicio de plomería.

Esta información ayudará a crear estrategias con las que se logre captar a estos clientes que están buscando otros satisfactores a parte del precio y variedad.

4.5.6 Análisis de la Oferta

Los competidores son los establecimientos que se dedican a la venta de productos ferreteros y de tlapalería que se encuentren en la colonia San Ramón no importando el tamaño. Es necesario saber en dónde están ubicados, que ventajas y desventajas tienen así como los productos y precios que ofrecen ya que con ello se podrán crear estrategias que den ventaja sobre ellos.

A continuación se relacionan los 9 establecimientos que se encuentran en la zona y que se dedican a la venta de productos ferreteros y de tlapalería este último se considera debido que vende productos relacionados a la ferretería y el INEGI los clasifica con el mismo código de actividad por lo que también se considera dentro de la competencia del ramo.

Tabla No.2 Ferreterías y Tlapalerías que existen en el Perímetro de estudio del Plan de Negocios para la creación de una Ferretería

| NOMBRE COMERCIAL | EMPLEADOS | DIRECCION | COLONIA | ID | CP | CODIGO DE ACTIVIDAD |
|------------------------------|-----------|------------------------|---------------------------------|---------|-------|---------------------|
| FERRETERIA PUEBLA | 0-5 | ROSALES 70 | 3ERA SECCIÓN DE SAN RAMÓN | 2524801 | 72490 | 467111 |
| FERRETERIA FLORES | 0-5 | BOULEVARD 11 SUR 14112 | FUENTES DE SAN RAMÓN | 3725803 | 72490 | 467111 |
| FERRETERIA SAN RAMON | 0-5 | ACACIAS 970 | JARDINES DE SAN RAMÓN 2 SECCIÓN | 2492511 | 72490 | 467111 |
| PINTURAS Y TORNILLOS CAPULIN | 0-5 | NARDOS 115 A | JARDINES DE SAN RAMÓN | 3441207 | 72490 | 467111 |
| TLAPALERIA | 0-5 | LIZ 58 | SAN RAMÓN CASTILLOTLA 3 SECCIÓN | 2418757 | 72490 | 467111 |
| FERREPLOMERIA | 0-5 | ORQUIDEAS 777 | SAN RAMON CASTILLOTLA 4 | 3487452 | 72490 | 467111 |
| REFACCIONARIA ARIES | 0-5 | PROL 11 SUR 1 | SAN RAMÓN CASTILLOTLA 4 | 4033737 | 72490 | 467111 |
| TLAPALERIA JAN | 0-5 | LOTOS 15707 | SAN RAMÓN CASTILLOTLA 4 | 3548763 | 72490 | 467111 |
| FERRETERIA DIFERRO | 0-5 | LIZ 14522-A | SAN RAMÓN TERCERA SECCIÓN | 7043880 | 72490 | 467111 |

Fuente: Elaboración propia con datos recabados en el DENUÉ

Como se puede observar los establecimientos que cubren la zona son pequeños ya que ninguno rebasa el rango de empleados que es entre 0 -5.

En el siguiente mapa se puede observar la ubicación de cada uno de los establecimientos que se están considerando como competencia y que atienden el mercado de la zona.

Mapa No 1 Mapa de localización de los establecimientos de la zona de estudio del Plan de Negocios para para la creación de una Ferretería



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el DENUE

Se analizará mediante una tabla las ventajas y desventajas de cada uno de los establecimientos que se consideraron en la lista de la competencia.

Tabla No 3 Ventajas y desventajas de los competidores establecidos en la zona de estudio para el Plan de negocios para la creación de una Ferretería.

| NOMBRE COMERCIAL | VENTAJAS | DESVENTAJAS |
|------------------------------|--|--|
| FERRETERIA PUEBLA | QUE LAS PERSONAS DE LUGAR TIENEN MUY CERCA EL ESTABLECIMIENTO | ESTA SE ENCUENTRA DENTRO DE UN FRACCIONAMIENTO POR LO QUE SU MERCADO ESTA LIMITADO AL FRACCIONAMIENTO |
| FERRETERIA FLORES | ES UNA DE LAS FERRETERIAS QUE MAS RECUERDA EL MERCADO DE LA ZONA, EL LUGAR ESTA ORDENADO, LA UBICACIÓN ESTA EN UNA CALLE MUY TRANSITADA POR LO QUE ES FACIL DE IDENTIFICAR | AUNQUE TIENE PRODUCTO LE FALTA VARIEDAD MARCAS Y EL PRECIO NO ES MUY ACCESIBLE |
| FERRETERIA SAN RAMON | LA FERRETERIA SE ENCUENTRA UBICADA EN UNA CALLE MUY TRANSITADA | NO CUENTA CON VARIEDAD DE PRODUCTOS, NO OFRECE ASESORIA Y LOS PRECIOS NO SON ACCESIBLES |
| PINTURAS Y TORNILLOS CAPULIN | OFRECE VARIEDAD EN TORNILLOS YA QUE ES SU ESPECIALIDAD | NO CUENTA CON VARIEDAD DE PRODUCTOS, NO OFRECE ASESORIA Y LOS PRECIOS NO SON ACCESIBLES |
| TLAPALERIA | ATIENDE A LAS PERSONAS QUE VIVEN EN LA ZONA | SE ENCUENTRA UBICADA EN UNA CALLE QUE NO TIENE MUCHO TRANSITO, NO CUENTA CON VARIEDAD DE PRODUCTOS |
| FERREPLOMERIA | LA VENTAJA ES QUE ESTA MUY CERCA DE SU MERCADO AUNQUE ESTE ESTA MUY LIMITADO | LA UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO ESTA EN UN LUGAR DONDE NO HAY MOVIMIENTO, NO TIENE VARIEDAD DE PRODUCTOS NI DE MARCAS |
| REFACCIONARIA ARIES | LA VENTAJA ES QUE ESTA MUY CERCA DE SU MERCADO AUNQUE ESTE ESTA MUY LIMITADO | LA UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO ESTA EN UN LUGAR DONDE NO HAY MOVIMIENTO, NO TIENE VARIEDAD DE PRODUCTOS NI DE MARCAS |
| TLAPALERIA JAN | LA VENTAJA ES QUE ESTA MUY CERCA DE SU MERCADO AUNQUE ESTE ESTA MUY LIMITADO | LA UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO ESTA EN UN LUGAR DONDE NO HAY MOVIMIENTO, NO TIENE VARIEDAD DE PRODUCTOS NI DE MARCAS |
| FERRETERIA DIFERRO | LA VENTAJA ES QUE ESTA MUY CERCA DE SU MERCADO AUNQUE ESTE ESTA MUY LIMITADO | LA UBICACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO ESTA EN UN LUGAR DONDE NO HAY MOVIMIENTO, NO TIENE VARIEDAD DE PRODUCTOS NI DE MARCAS |

Fuente: Tabla propia elaborada con información obtenida en la elaboración del plan de negocios.

Revisando las ventajas y desventajas de cada uno de los establecimientos se considera solo un establecimiento como una competencia real ya que es la que está mejor posicionada en el mercado de esa zona.

4.5.7 Consumo Aparente

A continuación se presenta la memoria de cálculo que ayudo a determinar el consumo aparente generado de la información obtenida en las encuestas aplicadas.

Se presenta la tabla en donde se muestra la clasificación de los diferentes productos a comercializar, principalmente son artículos de plomería, artículos eléctricos, artículos de gas, herramientas y productos varios, información obtenida

durante la encuesta solicitando información de los productos que normalmente consumen.

Tabla No 4 Consumo aparente por departamento del Plan de negocios para crear una Ferretería

| DEPARTAMENTO | PORCENTAJE DE VENTA OBTENIDO EN ENCUESTA | NÚMERO DE UNIDADES |
|-----------------------|--|--------------------|
| HERRAMIENTAS | 29% | 2,431 |
| ARTICULOS DE PLOMERIA | 15% | 1,257 |
| PRODUCTOS ELECTRICOS | 6% | 503 |
| ARTICULOS PARA GAS | 6% | 503 |
| ARTICULOS VARIOS | 44% | 3,689 |
| TOTAL DE UNIDADES | | 8,383 |

Fuente: Tabla propia elaborada con datos obtenidos en la encuesta aplicada.

Como se observa el total de productos a comercializar será de 8,383 mismos que se encuentran divididos en los rubros mencionados anteriormente y que representa el número de artículos que se pueden vender durante un año.

4.5.8 Canal de Comercialización

Es de suma importancia determinar el canal de comercialización ya que esto ayudará a llegar de forma eficiente al segmento de mercado al que se va a dirigir el negocio.

Como el establecimiento se dedicará a la **compra - venta** de productos de ferretería y se hará venta directa al menudeo el canal a utilizarse será: **empresa – cliente** ya que no se requiere de intermediarios ni de agentes de venta para la colocación del producto en el mercado.

4.5.9 Promoción y Publicidad

Estos dos elementos son de suma importancia debido a que es la forma en que se dará a conocer el negocio al mercado meta. Por ello se diseñarán estrategias que ayuden a posicionarnos pronto en la mente del consumidor dirigiendo la promoción y publicidad de forma adecuada.

Se utilizará publicidad local que abarque la zona en donde se establecerá el negocio, esta será a través de volantes, lonas, página de internet, correo electrónico y redes sociales.

Tabla No 5 Publicidad y costos del Plan de negocios para la creación de una Ferretería.

| TIPO DE PUBLICIDAD | COSTO |
|--------------------|------------|
| VOLANTES | \$1,000.00 |
| PAGINA DE INTERNET | \$2,000.00 |
| LONAS | \$2,000.00 |
| FACHADA | \$0.00 |
| TOTAL | \$5,000.00 |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de proveedores.

Al inicio de operaciones se repartirán los volantes en la zona y de ahí se seguirá haciendo esta actividad por lo menos cada 3 meses para seguirle recordando al cliente que estamos en esa zona.

La página de internet se creará a inicio de las operaciones en donde se subirán los datos del establecimiento, las formas de pago, los servicios que se ofrecen y un catálogo de fotos de los productos que se ofrecerán así como las características de cada uno, con esto al momento de que un cliente de los que busca información por internet encuentre información suficiente del producto y considere al establecimiento como su primera opción de compra.

Se hará una lona que se pondrá en el establecimiento para que los clientes identifiquen fácilmente el lugar esta será diseñada con las marcas de productos que

se manejen, los servicios ofrecidos así como los datos generales de la empresa y se harán lonas pequeñas para ponerlas alrededor de la zona que solo mencionaran el nombre de la ferretería, el domicilio y el teléfono.

La fachada se hará buscando el patrocinio de alguna de las empresas con las que se vaya a trabajar ya que actualmente ofrecen esa opción y con esto se dará una imagen que identifique el cliente.

4.6 Estudio Técnico

4.6.1 Descripción del producto o servicio

En esta sección se hará la descripción de todos los procesos que se deberán seguir para el buen funcionamiento de la empresa. Los productos que se pongan a la venta se compran ya terminados por lo que no se hará ningún proceso para transformar materia prima.

Procedimiento para realizar compras

En la siguiente tabla se describe el procedimiento que se deberá seguir para determinar los faltantes y hacer las compras de la empresa, ya que esta actividad tiene su grado de importancia porque se puede generar un ahorro o una pérdida motivo por el cual se debe tener una atención especial.

Tabla No 6 Procedimiento para determinar faltantes y hacer compras del Plan de Negocios para crear una Ferretería.

| PROCEDIMIENTO PARA DETERMINAR FALTANTES Y HACER COMPRAS | | |
|---|-----------------------|--|
| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | DESCRIPCION |
| Se revisa faltantes de inventario | Responsable de tienda | Se verifica en sistemas los inventarios y se hace la relacion de los productos que falten y los que tengan el minimo en stock. |
| Revision de costos y se elige proveedor | Gerente | Dependiendo de los productos faltantes se verificaran los precios actuales y de decidira que productos se piden a cada distribuidor y fabricante. |
| Se hace pedido al proveedor del producto deseado. | Gerente | Se hacen las llamadas, citas o se envian los correos con los pedidos a cada proveedor que se determine. |
| Se recibe producto que envía el proveedor. | Responsable de tienda | En cuanto llegue la mercancia se recibe y se verifica que lleguen las cajas indicadas en la paqueteria y en el caso de que la entrega sea directa del proveedor se revisa en el momento. |
| Se verifica que haya llegado el producto solicitado contra la factura emitida por el proveedor. | Responsable de tienda | Todo la mercancia que llegue por paqueteria se desempaca para verificar que haya llegado todo lo facturado. |
| Se etiqueta el producto. | Responsable de tienda | Se etiqueta el producto con el codigo individual para su correcta identificacion. |
| Se actualizan precios. | Gerente | Se actualizan los precios de venta conforme al último precio facturado |
| Clasificacion en anaqueles | Ayudante en general | Se ordenan los productos en los anaqueles correspondientes, estos van por departamento de ahí estan listos para la venta. |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la investigación del Plan de negocios para crear una Ferretería

Este procedimiento se llevará a cabo en base al diagrama de flujo que a continuación se detalla

Diagrama No 1 Diagrama de flujo para determinar faltantes y hacer compras del Plan de Negocios para crear una Ferretería.



Fuente: Diagrama elaborado con la información establecida en el procedimiento para el Plan de Negocios para crear una ferretería.

En este diagrama se puede observar el orden en que se deben realizar las actividades y que el personal deberá seguir para dicho procedimiento.

Procedimiento para atender al cliente

En la siguiente tabla se determinan las actividades que se realizan en este proceso con el fin de que se tenga conocimiento profundo de los pasos que se deben de seguir y el responsable de quien lo debe hacer, es un punto medular ya que el cliente se ira con la experiencia del buen servicio que se le pueda ofrecer para que posteriormente decida seguir haciendo las compras en nuestro establecimiento.

Tabla No 7 Procedimiento para atención al cliente para el Plan de Negocios para crear una Ferretería.

| PROCEDIMIENTO PARA ATENCION AL CLIENTE | | |
|--|-----------------------------------|---|
| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | DESCRIPCION |
| Bienvenida al cliente | Responsable o ayudante en general | Se saluda al cliente y se escucha las necesidades del cliente. |
| Se busca producto en sistema | Responsable o ayudante en general | Dependiendo del producto requerido se le dan las diferentes opciones que se tengan en modelos y marcas. |
| Explicación al cliente | Responsable o ayudante en general | Se le explican las diferentes ventajas de los productos. |
| Informar el precio | Responsable o ayudante en general | Se informa el precio al cliente de las diferentes opciones de producto. |
| Se concreta la venta | Responsable o ayudante en general | En caso de decidirse por la compra se imprime ticket o factura. |
| Se hace cobro | Responsable. | Se hace cobro al cliente y se le devuelve su cambio. |
| Se surte pedido | Responsable o ayudante en general | Se surte la mercancía pagada. |
| Entrega de pedido | Responsable o ayudante en general | Al momento de entregar los productos se verifican junto con el cliente que sea lo que indica el ticket o factura. |

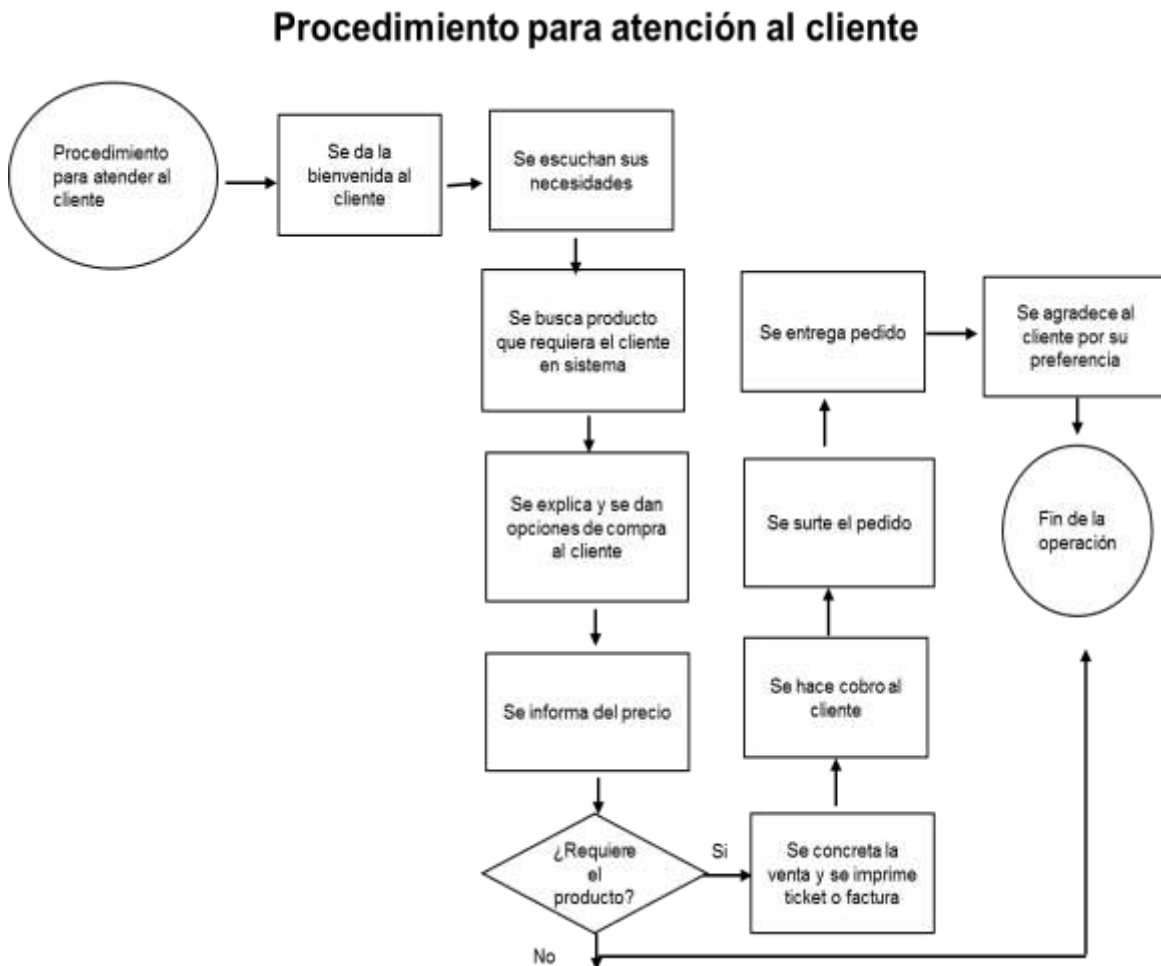
Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la investigación del Plan de negocios para crear una Ferretería

Este procedimiento ayudara a mantener un orden al momento de atender al cliente ya que se debe quedar con una buena imagen y el trato debe ser cordial desde que llega el cliente hasta que se va.

Tanto el responsable de la tienda como el ayudante en general deberán coordinarse en las actividades para que se ofrezca un servicio de calidad al cliente.

A continuación se anexa diagrama de flujo con el procedimiento.

Diagrama No 2 Diagrama de flujo para el procedimiento de atención al cliente para el Plan de Negocios para crear una Ferrtería.



Fuente: Diagrama elaborado con la información establecida en el procedimiento del Plan de Negocios para una ferretería

Se considera que el servicio al cliente es uno de los procedimientos medulares dentro de la empresa ya que esto nos dará una ventaja competitiva en la zona.

A continuación se presenta el Procedimiento de apertura y cierre de caja

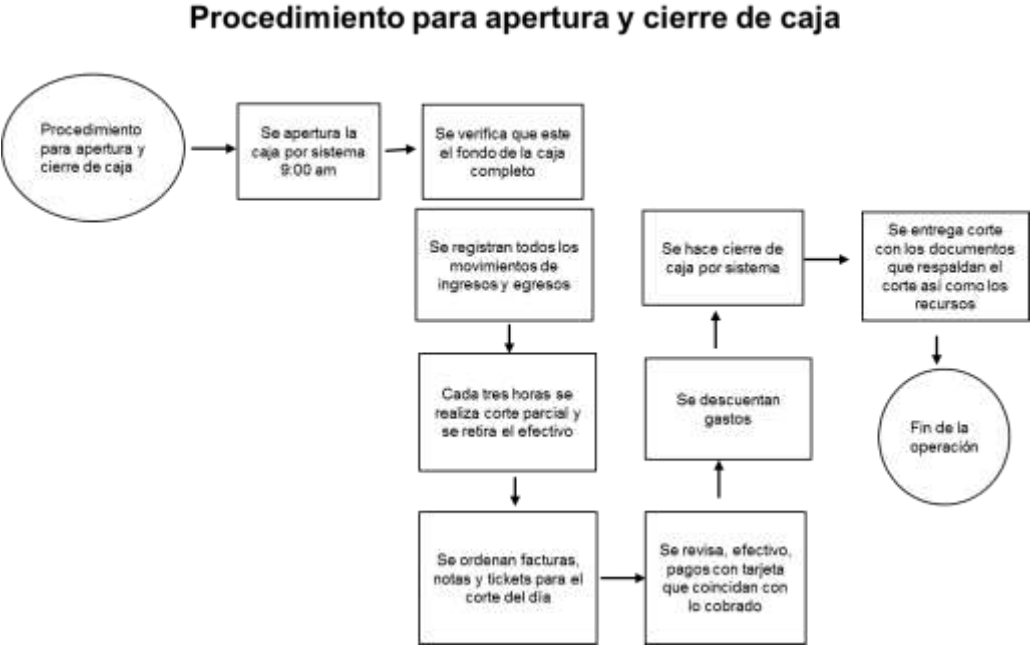
Tabla No 8 Procedimiento para apertura y cierre de caja del Plan de Negocios para crear una Ferretería.

| ACTIVIDAD | RESPONSABLE | DESCRIPCION |
|---------------------------------|-----------------------|---|
| Se apertura caja | Responsable | Se hace la apertura de caja por sistema. |
| Se registran ingresos y egresos | Responsable | Al momento de hacer cobro o pagos se registraran en sistema al momento. |
| Retiro de dinero | Responsable | Por lo menos dos veces en el día se deberá retirar el dinero de la caja haciendo un corte parcial en sistema con el fin de ir guardando el efectivo. |
| Cierre del día | Responsable de tienda | Se hace cierre de caja en sistema, de acuerdo al reporte emitido se cuenta el efectivo, el reporte de cobros con tarjeta debiendo coincidir las ventas realizadas en ticket y factura. Se deja en caja el fondo fijo. |
| Entrega de corte | Responsable de tienda | El responsable del establecimiento entrega el corte del día al gerente que incluye los recursos como el respaldo del mismo. |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la investigación del Plan de negocios

A continuación se presenta el diagrama de flujo para este procedimiento.

Diagrama No 3 Diagrama de flujo del procedimiento para apertura y cierre de caja del Plan de Negocios de una Ferretería.



Fuente: Diagrama elaborado con la información establecida en el procedimiento del Plan de Negocios para una ferretería.

Se consideró establecer el procedimiento específico de la apertura y cierre de caja por tratarse de un tema muy delicado y que puede repercutir en la economía de la empresa.

4.6.2 Ubicación

El establecimiento de la ferretería se encontrará ubicado en la calle 11 sur y 143 poniente de la colonia San Ramón de la ciudad de Puebla, es la calle principal por donde la mayoría de sus habitantes circula por esa calle ya que de ahí entran hacia las calles de la colonia; por lo que se considera un lugar que por la ubicación será una opción fácil para el cliente.

4.6.3 Requerimientos de activos fijos

A continuación se detallan los activos fijos de la empresa así como las cantidades requeridas y el costo, estas se tendrán desde el inicio de operaciones para contar con las herramientas necesarias para el buen funcionamiento.

Tabla No. 9 Requerimientos de activos fijos del Plan de Negocios para la creación de una Ferretería.

| REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS | |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| MAQUINARIA Y EQUIPO | \$ 1,303.00 |
| MOBILIARIO Y EQUIPO | \$ 25,200.00 |
| EQUIPO DE COMPUTO | \$ 6,800.00 |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | \$ 80,000.00 |
| <u>TOTAL INVERSIONES FIJAS</u> | <u>\$ 113,303.00</u> |

Fuente: Elaboración propia con costos de proveedores obtenidos de la investigación del Plan de Negocios.

4.6.4 Requerimientos de insumos

Los insumos que se requieren en principio son los productos que se ofertarán al cliente para iniciar operaciones, estos se clasificaron por departamentos y en la siguiente tabla se describen las cantidades y el costo del mismo, esta información está basada en el consumo aparente obtenido de las encuestas realizadas en el estudio de mercado realizado para este fin.

Tabla No 10 Requerimientos de insumos para la venta del Plan de Negocios para crear una Ferretería.

| INSUMOS PARA LA VENTA | | | |
|-----------------------|----------|----------------|------------|
| PRODUCTOS | UNIDADES | COSTO PROMEDIO | TOTAL |
| ELECTRICO | 42 | \$ 394.39 | \$ 16,564 |
| GAS | 42 | \$ 400.62 | \$ 16,826 |
| HERRAMIENTA | 203 | \$ 81.22 | \$ 16,488 |
| PLOMERIA | 105 | \$ 394.54 | \$ 41,427 |
| VARIOS | 307 | \$ 193.44 | \$ 59,386 |
| TOTAL | 699 | | \$ 150,691 |

Fuente: Tabla propia elaborada con datos obtenidos del consumo aparente del Plan de Negocios para la creación de una Ferretería.

Requerimientos de insumos de productos de papelería

Tabla No 11 Requerimientos de papelería del Plan de Negocios para la creación una Ferretería.

| CANTIDAD | DESCRIPCION | COSTO | TOTAL |
|----------|--------------------------|-----------|-------------|
| 1 | PAQUETE DE HOJAS BLANCAS | \$ 45.00 | \$ 45.00 |
| 1 | PAQUETE DE GRAPAS | \$ 20.00 | \$ 20.00 |
| 1 | CAJA DE BROCHES | \$ 35.00 | \$ 35.00 |
| 1 | PAQUETE FOLDERS | \$ 120.00 | \$ 120.00 |
| 1 | PAQUETE NOTA | \$ 100.00 | \$ 100.00 |
| 1 | CARTUCHO DE TINTA | \$ 655.00 | \$ 655.00 |
| 1 | PAQUETE DE PLUMAS | \$ 46.00 | \$ 46.00 |
| 3 | LIBRETAS | \$ 10.00 | \$ 30.00 |
| | TOTAL | | \$ 1,051.00 |

Fuente: Tabla propia elaborada en base a las necesidades de la empresa y costos de proveedores obtenidos en la investigación del Plan de Negocios.

Los requerimientos de papelería se utilizarán desde el inicio de operaciones por lo que es necesario hacer las compras de dicho producto.

Proveedores

Los proveedores a los que se estará recurriendo al inicio de las operaciones son 7 conforme aumenten las operaciones se irán buscando otras opciones, se están considerando proveedores que puedan surtir los productos requeridos por el mercado, por lo que dependiendo de su oferta se decidirá la compra.

Tabla No. 12 Relación de Proveedores del Plan de Negocios para crear una Ferretería.

| EMPRESA | PRODUCTO QUE OFERTA | FORMA DE PAGO |
|---------------------------|---|-------------------|
| METAUX DE MEXICO SA DE CV | CONEXIÓN DE CPVC, HIDRAULICA Y GALVANIZADA | CONTADO Y CREDITO |
| FUNCOSA SA DE CV | CONEXIÓN DE AGUA Y GAS | CONTADO Y CREDITO |
| TRUPER ZAVALA | HERRAMIENTA, CONEXIÓN, ELECTRICO ENTRE OTROS | CONTADO Y CREDITO |
| COMERCIALIZADORA SONI | ARTICULOS DE PLOMERIA Y ELECTRICIDAD | CONTADO Y CREDITO |
| SANTUL HERRAMIENTAS | HERRAMIENTA, CONEXIÓN, ELECTRICO ENTRE OTROS | CONTADO Y CREDITO |
| FERRETERIA ORTUÑO | PLOMERIA, GAS, CPVC, HIDRAULICO, PVC, PRODUCTOS ELECTRICOS, | CONTADO Y CREDITO |
| MOVATOOLS SA DE CV | VARIOS | CONTADO Y CREDITO |

Fuente: Elaboración propia con información obtenida en la investigación del Plan de Negocios

A cada uno de ellos se le harán compras para iniciar operaciones ya que cada uno ofrece diferentes opciones y precios.

4.6.5 Presupuesto de capital

Tabla No 13 Presupuesto de Capital del Plan de Negocios para crear una Ferretería

| PRESUPUESTO DE CAPITAL | | | |
|-----------------------------------|----------------------|--|---------------------------------|
| GASTOS PREOPERATIVOS | | | CAPITAL DE TRABAJO |
| CONTRATO DE ARRENDAMIENTO | \$ 10,000.00 | | MATERIALES E INSUMOS |
| INSTALACIONES ELECTRICAS | \$ 2,000.00 | | SUELDOS Y SALARIOS |
| TELEFONO E INTERNET | \$ 1,300.00 | | PAPELERIA |
| CONTRATO DE LUZ | \$ 600.00 | | FACTURACION ELECTRONICA |
| TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS | \$ 13,900.00 | | TELEFONO |
| | | | RENTA |
| INVERSIONES FIJAS | | | HONORARIOS |
| REQUERIMIENTOS DE ACTIVOS FIJOS | | | AGUA |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | \$ 1,303.00 | | GASOLINA |
| MOBILIARIO Y EQUIPO | \$ 25,200.00 | | ENERGIA ELECTRICA |
| EQUIPO DE COMPUTO | \$ 6,800.00 | | TOTAL CAPITAL DE TRABAJO |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | \$ 80,000.00 | | \$ 174,461.00 |
| TOTAL INVERSIONES FIJAS | \$ 113,303.00 | | TOTAL DE INVERSION |
| | | | \$ 301,664.00 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación para el Plan de Negocios.

4.6.6 Requerimientos de Personal

La empresa será integrada por 3 empleados para su buen funcionamiento que a continuación se detallan:

Tabla No 14 Requerimientos de personal del Plan de Negocios para crear una Ferretería.

| NUMERO DE PERSONAS | PUESTO | SUELDO MENSUAL | TOTAL |
|--------------------|-----------------------|----------------|-------------|
| 1 | GERENTE GENERAL | \$ 7,000.00 | \$ 7,000.00 |
| 1 | RESPONSABLE DE TIENDA | \$ 6,000.00 | \$ 6,000.00 |
| 1 | AYUDANTE EN GENERAL | \$ 5,000.00 | \$ 5,000.00 |

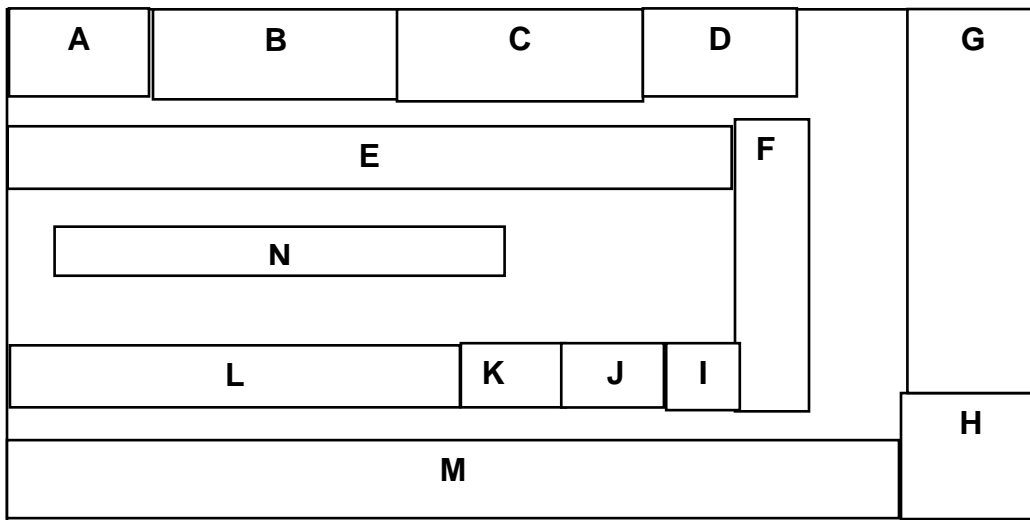
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación del Plan de Negocios.

Se considera que con este personal se cubrirán las necesidades que tenga la empresa.

4.6.7 Distribución del espacio físico

A continuación se detalla la forma en que se usará el espacio físico, todos los espacios serán utilizados al máximo, se utilizarán vitrinas, exhibipanel y estantería. En la fachada se pondrán exhibidores de todo el producto que se pueda mostrar. El espacio será de 7 metros de frente por 9 metros de fondo.

Tabla No 15 Distribución del espacio físico del Plan de Negocios para crear una ferretería.



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en el Plan de Negocios para la creación de una Ferretería.

- A. Productos novedosos
- B. Mezcladoras y grifería
- C. Valvulería y artículos de plomería
- D. Pegamentos, selladorres y otros
- E. Conexión de cobre, galvanizado, cpvc, plus
- F. Artículos de gas
- G. Espacio para stock
- H. Baño

- I. Puerta
- J. Artículos varios
- K. Tornillería
- L. Productos Eléctricos
- M. Tubería de cobre, pvc, cpvc, galvanizado, hidráulico, plus, tubo cortinero, tubo para closet y mufa.
- N. En el pasillo se pondrá una fila de calentadores
- O. Alrededor de las vitrinas en la parte de arriba se pondrá una estructura con exhibipanel para exhibir la herramienta.

4.7 Estudio Organizacional

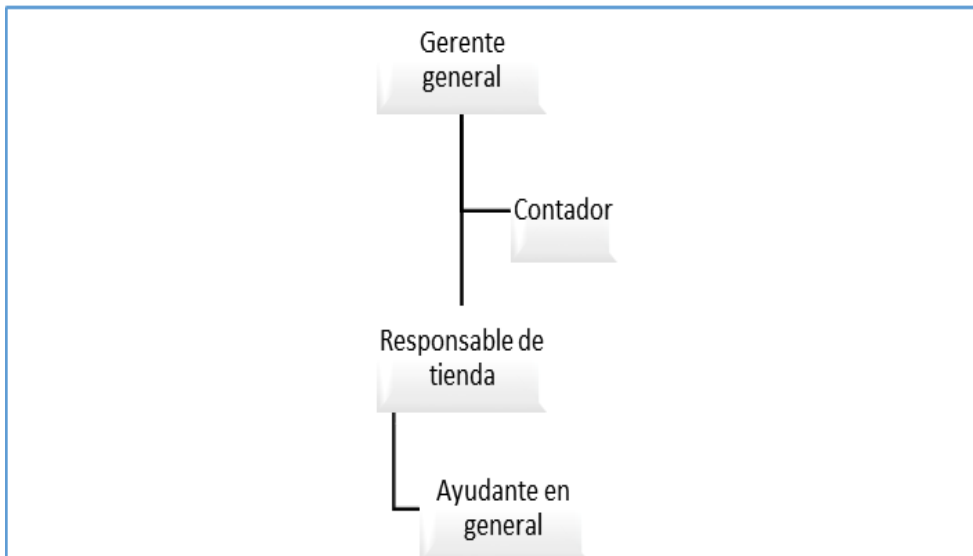
En el presente estudio se determinara la viabilidad administrativa de la nueva empresa propuesta toda vez que es fundamental el establecer el esquema de organización que sea más conveniente para atender el segmento de mercado.

Por lo tanto se presentará el organigrama que incluye los puestos recomendados, se realizará una descripción de los mismos, adicionalmente se mostrará el esquema de reclutamiento, selección y contratación; Por otra parte se presentará el plan de capacitación y por último los trámites necesarios para iniciar.

4.7.1 Organigrama

A continuación se presenta el organigrama que se propone para la empresa, en el que se incluye a un gerente que será ocupado por el dueño, se incluye al responsable de la tienda y al ayudante en general ya que se considera que para iniciar las operaciones con este personal será suficiente, se contará incluye al contador que fundirá como estaf ya que solo se encargara de la asesoría contable.

Organigrama No 1 Organigrama propuesto para el Plan de Negocios para crear una Ferretería.



Fuente: Elaboración propia con datos del requerimiento de personal

Descripción de Puestos

Gerente general: Esta área se encargará de la toma de decisiones de la empresa, será quien se encargue de realizar las políticas y procedimientos requeridos, contratación de personal, búsqueda de proveedores, compras entre otras; este puesto será ocupado por el dueño de la empresa

Se contratará a dos empleados que cubran los siguientes requisitos:

Responsable de tienda: En este puesto el responsable se encargará de coordinar las actividades diarias del establecimiento, se guiará de las instrucciones del gerente, deberá revisar los faltantes de inventarios, realizará el corte de caja diario, realizará apertura diaria y se encargará de la atención a clientes.

- Estudios mínimos de prepa o similar.
- Con un año de experiencia en el ramo.
- Indispensable manejo de computadora.
- Manejo de paquetería.
- Experiencia de 1 año en atención a clientes.

Actividades

- Realizar la apertura y cierre del establecimiento diariamente.
- Llevar el control de cajas.
- Realizar el inventario una vez en el mes de los productos existentes.
- Realizar corte diario.
- Atención a clientes.

Ayudante en general: El personal de esta área servirá de apoyo para las actividades relacionadas a la empresa y será quien se encargue de las entregas a domicilio en caso de requerirse.

- Indispensable manejar automóvil.
- Contar con licencia de manejo.
- Conocimiento de paquetería.
- Manejo de computadora.
- Experiencia en atención a clientes.
- Experiencia en el ramo.

Actividades

- Atención a clientes.
- Entregas a domicilio.
- Acomodo de mercancía.
- Acomodo de exhibición.

Contador: Se incluye al contador en el organigrama, aunque no será personal de planta, solo será personal de apoyo y será quien se encargue de llevar la contabilidad del negocio

Tabla No. 15 Administración de Sueldos y Salarios del Plan de Negocios para crear una Ferretería.

| PUESTO | SUELDO DIARIO | DIAS | SUBTOTAL DE INGRESOS | RET IMSS | RET ISR | TOTAL DE INGRESOS | CUOTA MENSUAL IMSS | CUOTA MENSUAL INFONAVIT | CUOTA MENSUAL RVC | TOTAL CUBIERTO POR EL PATRON |
|-----------------------|------------------|------|-------------------------|----------|----------|----------------------|-----------------------|----------------------------|----------------------|---------------------------------|
| RESPONSABLE DE TIENDA | \$ 200.00 | 30 | \$ 6,000.00 | \$ 34.95 | \$ 35.92 | \$ 5,929.13 | \$ 628.62 | \$ 282.20 | \$ 290.66 | \$ 1,201.48 |
| AYUDANTE EN GENERAL | \$ 166.66 | 30 | \$ 4,999.80 | \$ 28.96 | \$ 3.53 | \$ 4,967.31 | \$ 572.15 | \$ 235.17 | \$ 242.23 | \$ 1,049.55 |
| TOTAL | | | \$ 10,999.80 | | | | | | | \$ 2,251.03 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación para el Plan de negocios.

4.7.2 Estrategia de reclutamiento

Para reclutar al personal se hará a través del internet, ahí se publicaran las ofertas para filtrar la información en la primera fase, el segundo paso será seleccionar a quienes se entrevistarán, posteriormente se harán las entrevistas para decidir qué personas cubren el perfil que se busca.

4.7.3 Estrategia de selección.

La selección del personal se hará en base al perfil de cada puesto; el que cubra el perfil y en base a la investigación que se realice con referencias y empleos anteriores se decidirá a quien se contrata. A parte de cubrir el perfil deberá ser una persona honesta, responsable y perseverante.

4.7.4 Esquemas de contratación

En primera instancia se contratarán a los 2 empleados por contratos de 3 meses y al final se evaluará su trabajo para decidir si cubren satisfactoriamente sus funciones. En el contrato de trabajo se estipulará que se trata de un contrato por tiempo determinado, el sueldo pactado,

Los requisitos para la contratación son los siguientes:

Acta de nacimiento.

Número de seguro social.

2 cartas de recomendación.

Solicitud de empleo requisitada.

CURP

RFC

Estudio socioeconómico

A cada empleado se le hará su expediente personal con la documentación antes mencionada así como el contrato de cada uno.

4.7.5 Capacitación

La capacitación se hará dentro del establecimiento en cuanto empiece a funcionar independientemente que se está requiriendo personal con experiencia.

Por otro lado se buscare aprovechar la capacitación que ofrecen los proveedores, por lo que se estará pendiente de las opciones para que los empleados se mantengan actualizados con los nuevos productos. Este tipo de capacitación es sin costo alguno.

De igual forma en la evaluación del personal si le hace falta algún otro tipo de capacitación.

4.7.6 Tramites a realizar para la apertura del establecimiento.

1.- Alta de Hacienda

El dueño deberá hacer el trámite de darse de alta en la Secretaria de Hacienda y Crédito Público en caso de que ya este dado de alta solo se reactivara con sus nuevas actividades con ello conocerá sus obligaciones.

2.- Licencia de Funcionamiento

Requisitos publicados en <http://espanol.doingbusiness.org/>

Obtención de la licencia de funcionamiento a través del Centro Integral de Servicios en línea.

Este es el documento que contiene la autorización del Ayuntamiento a través del Departamento de Licencias y Padrón de Contribuyentes de la Tesorería Municipal para la apertura e inicio de actividades comerciales de un establecimiento.

Para realizar el trámite, el usuario debe contar con:

- a. Formato de empadronamiento;
- b. Croquis de ubicación;
- c. Identificación oficial vigente;
- d. Licencia de uso de suelo;
- e. Cédula de identificación fiscal;
- d. Pago de derechos.

Información disponible en la dependencia, por teléfono y en su sitio web:

<http://www.pueblacapital.gob.mx/>

El empresario acude al Centro Integral de Servicios (CIS) donde entrega en la ventanilla sus requisitos completos, realiza el pago y de manera inmediata le entregan su licencia de funcionamiento.

El trámite se encuentra legislado en los Arts. 629 y 630 del Código Reglamentario para el Municipio de Puebla, vigente en 2013. El fundamento del costo se encuentra en el Art. 27, Fracción II de la Ley de Ingresos del Municipio de Puebla para el Ejercicio Fiscal 2013.

En el portal del municipio se puede llenar y enviar el formulario que se utilizará para el trámite.

3.- Inscripción en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)

Requisitos publicados en <http://espanol.doingbusiness.org/>

Este es un trámite federal que se realiza para dar de alta al menos a un trabajador en el Seguro Social.

Información disponible en la dependencia, por teléfono y en su sitio web:

<http://www.imss.gob.mx/>

El empresario debe presentar el Formato AFIL02. Puede realizarse una pre-alta por internet y después acudir a la subdelegación administrativa del IMSS donde se

obtiene el registro patronal y el alta para al menos un trabajador.

El trámite se encuentra legislado en la Ley del Seguro Social y en el Reglamento de la Ley del Seguro Social en Materia de Afiliación, Clasificación de Empresas, Recaudación y Fiscalización, vigentes en 2013.

Al mismo tiempo que se registra ante el IMSS, se hace el registro en el Instituto del Fondo Nacional de Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y se abre una cuenta de ahorro para el retiro (AFORE).

4.- Registro de la compañía en el Registro Estatal de Contribuyentes en la Secretaría de Finanzas del Estado.

Requisitos publicados en <http://espanol.doingbusiness.org/>

El Impuesto Sobre Erogaciones por Remuneraciones al Trabajo Personal se paga por todas las erogaciones que se realicen en territorio del Estado de Puebla por concepto de pagos y remuneraciones por servicios personales subordinados a un patrón y todos los conceptos que considera el Art. 10 de la Ley de Hacienda del Estado Libre y Soberano del Estado de Puebla. Para realizar este trámite, el empresario debe solicitar su inscripción al Registro Estatal de Contribuyentes ante cualquier oficina recaudadora.

Para realizar el trámite, el usuario debe contar con:

- a. Formato de uso múltiple del Impuesto Sobre Erogaciones por Remuneraciones al Trabajo Personal FIAV-023;
- b. Acta constitutiva;
- c. Comprobante de domicilio vigente;
- d. Identificación oficial con fotografía del representante legal.

Información disponible en la dependencia, por teléfono y en su sitio web:

<http://www.puebla.gob.mx/>

El empresario debe acudir a la Oficina de la Secretaría de Finanzas y Administración para obtener su clave de registro al padrón y poder entrar al sistema para presentar sus declaraciones y pagos en línea.

El trámite se encuentra legislado en los Arts. 9 al 28 de la Ley de Hacienda del Estado Libre y Soberano de Puebla, vigente en 2013.

Con el análisis realizado se puede concluir que el plan de negocios puede ser viable en base a los factores y elementos que se han revisado.

4.8 Estudio financiero

En el estudio financiero analizaremos la información del presupuesto de capital, balance general histórico, estructura de capital, depreciaciones, cuadro de ingresos, cuadro de costos variables, cuadro de costos y gastos generales, presupuesto de flujo de efectivo y el balance general proyectado del primer y segundo año, en el que se analizará la viabilidad financiera.

4.8.1 Inversión Inicial

Tabla No. 16 Presupuesto de capital para el Plan de Negocios para crear una Ferretería.

| Presupuesto de Capital | |
|--|-----------------------------|
| <i>GASTOS PREOPERATIVOS</i> | |
| CONTRATO DE ARRENDAMIENTO | \$ 10,000.00 |
| INSTALACIONES ELECTRICAS | \$ 2,000.00 |
| TELEFONO E INTERNET | \$ 1,300.00 |
| CONTRATO DE LUZ | \$ 600.00 |
| <i>TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS</i> | <i>\$ 13,900.00</i> |
| <i>INVERSIONES FIJAS</i> | |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | \$ 1,303.00 |
| MOBILIARIO Y EQUIPO | \$ 25,200.00 |
| EQUIPO DE COMPUTO | \$ 6,800.00 |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | \$ 80,000.00 |
| <i>TOTAL INVERSIONES FIJAS</i> | <i>\$ 113,303.00</i> |
| <i>CAPITAL DE TRABAJO</i> | |
| MATERIALES E INSUMOS | \$ 146,160.00 |
| SUELDOS Y SALARIOS | \$ 18,000.00 |
| PAPELERIA | \$ 1,051.00 |
| FACTURACION ELECTRONICA | \$ 250.00 |
| TELEFONO | \$ 400.00 |
| RENTA | \$ 5,000.00 |
| HONORARIOS | \$ 600.00 |
| AGUA | \$ 300.00 |
| GASOLINA | \$ 1,000.00 |
| ENERGIA ELECTRICA | \$ 500.00 |
| <i>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</i> | <i>\$ 173,261.00</i> |
| <i>TOTAL DE INVERSION</i> | <i>\$ 300,464.00</i> |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la proyección financiera del Plan de Negocios.

4.8.2 Balance general Histórico

Tabla No 17 Balance General Histórico del Plan de Negocios para crear una ferretería.

| BALANCE GENERAL HISTORICO | | | |
|---|--|-----------------------------|-----------------------------|
| <i>ACTIVO CIRCULANTE</i> | | | |
| CAJA Y BANCOS | | \$ 173,261.00 | |
| <i>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</i> | | | <u>\$ 173,261.00</u> |
| <i>ACTIVO FIJO</i> | | | |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | | \$ 1,303.00 | |
| MOBILIARIO Y EQUIPO | | \$ 25,200.00 | |
| EQUIPO DE COMPUTO | | \$ 6,800.00 | |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | | \$ 80,000.00 | |
| <i>TOTAL ACTIVO FIJO</i> | | <u>\$ 113,303.00</u> | |
| <i>ACTIVO DIFERIDO</i> | | | |
| CONTRATO DE ARRENDAMIENTO | | \$ 10,000.00 | |
| INSTALACIONES ELECTRICAS | | \$ 2,000.00 | |
| LINEAS TELEFONICAS | | \$ 1,300.00 | |
| CONTRATO DE LUZ | | \$ 600.00 | |
| <i>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</i> | | <u>\$ 13,900.00</u> | |
| <i>TOTAL DE ACTIVO</i> | | | <u>\$ 300,464.00</u> |
| <i>CAPITAL CONTABLE</i> | | | |
| CAPITAL SOCIAL | | \$ 300,464.00 | |
| <i>TOTAL DE CAPITAL CONTABLE</i> | | <u>\$ 300,464.00</u> | |
| <i>TOTAL PASIVO + CAPITAL CONTABLE</i> | | | <u>\$ 300,464.00</u> |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la proyección financiera del Plan de Negocios.

4.8.3 Estructura de Capital

Tabla No 18 Estructura de Capital del Plan de Negocios

| <i>ESTRUCTURA FINANCIERA</i> | | | | | | |
|----------------------------------|-----------------------------|------|--------------------|----|-----------------------------|--------|
| CONCEPTO | APORTACION SOCIOS | % | CREDITO | % | TOTAL | % |
| GASTOS PREOPERATIVOS | \$ 13,900.00 | 5% | | | \$ 13,900.00 | 4.63% |
| INVERSIONES FIJAS | \$ 113,303.00 | 38% | | | \$ 113,303.00 | 37.71% |
| CAPITAL DE TRABAJO | \$ 173,261.00 | 58% | | 0% | \$ 173,261.00 | 57.66% |
| <i>TOTAL DE INVERSION</i> | <u>\$ 300,464.00</u> | 100% | <u>\$ -</u> | 0% | <u>\$ 300,464.00</u> | 100% |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la proyección financiera del Plan de Negocios.

4.8.4 Depreciaciones

Tabla No 19 Depreciaciones del Plan de Negocios para crear una Ferretería

| <i>CUADRO DE DEPRECIACIONES</i> | | | |
|--|---------------------------|-------------------------------|------------------------|
| <i>CUADRO DE DEPRECIACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO</i> | | | |
| AÑO | DEPRECIACION ANUAL | DEPRECIACION ACUMULADA | VALOR EN LIBROS |
| 0 | | | \$ 1,303.00 |
| 1 | \$ 130.30 | \$ 130.30 | \$ 1,172.70 |
| 2 | \$ 130.30 | \$ 260.60 | \$ 1,042.40 |
| <i>CUADRO DE DEPRECIACION DE MOBILIARIO Y EQUIPO</i> | | | |
| AÑO | DEPRECIACION ANUAL | DEPRECIACION ACUMULADA | VALOR EN LIBROS |
| 0 | | | \$ 25,200.00 |
| 1 | \$ 2,520.00 | \$ 2,520.00 | \$ 22,680.00 |
| 2 | \$ 2,520.00 | \$ 5,040.00 | \$ 20,160.00 |
| <i>CUADRO DE DEPRECIACION DE EQUIPO DE COMPUTO</i> | | | |
| AÑO | DEPRECIACION ANUAL | DEPRECIACION ACUMULADA | VALOR EN LIBROS |
| 0 | | | \$ 6,800.00 |
| 1 | \$ 2,266.67 | \$ 2,266.67 | \$ 4,533.33 |
| 2 | \$ 2,266.66 | \$ 4,533.33 | \$ 2,266.67 |
| <i>CUADRO DE DEPRECIACION DE EQUIPO DE TRANSPORTE</i> | | | |
| AÑO | DEPRECIACION ANUAL | DEPRECIACION ACUMULADA | VALOR EN LIBROS |
| 0 | | | \$ 80,000.00 |
| 1 | \$ 16,000.00 | \$ 16,000.00 | \$ 64,000.00 |
| 2 | \$ 16,000.00 | \$ 32,000.00 | \$ 48,000.00 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la proyección financiera del Plan de Negocios.

4.8.5 Cuadro de Ingresos

Tabla No 20 Cuadro de Ingresos del Plan de Negocios para la creación de una Ferretería.

| CUADRO DE INGRESOS | | | | | |
|---------------------------|--------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------------|
| INGRESOS 1ER. AÑO | | | | | |
| CONCEPTO | CAPACIDAD MENSUAL | | CAPACIDAD | PRECIO DE | INGRESO |
| | INSTALADA | UTILIZADA | UTILIZADA | VENTA | ANUAL |
| Electrico | 750 | 503 | 67% | \$ 570.26 | \$ 286,840.78 |
| Gas | 750 | 503 | 67% | \$ 595.21 | \$ 299,390.63 |
| Herramientas | 3000 | 2431 | 81% | \$ 125.47 | \$ 305,017.57 |
| Plomeria | 2000 | 1257 | 63% | \$ 509.20 | \$ 640,064.40 |
| Varios | 5000 | 3689 | 74% | \$ 224.43 | \$ 827,922.27 |
| TOTAL | | 8383 | | | \$ 2,359,235.65 |
| CUADRO DE INGRESOS | | | | | |
| INGRESOS 2DO. AÑO | | | | | |
| CONCEPTO | CAPACIDAD MENSUAL | | CAPACIDAD | PRECIO DE | INGRESO |
| | INSTALADA | UTILIZADA | UTILIZADA | VENTA | ANUAL |
| Electrico | 750 | 554 | 74% | \$ 598.77 | \$ 331,720.24 |
| Gas | 750 | 554 | 74% | \$ 624.97 | \$ 346,233.66 |
| Herramientas | 3000 | 2674 | 89% | \$ 131.74 | \$ 352,282.12 |
| Plomeria | 2000 | 1383 | 69% | \$ 534.66 | \$ 739,434.78 |
| Varios | 5000 | 4058 | 81% | \$ 235.65 | \$ 956,273.79 |
| TOTAL | | 9223 | | | \$ 2,725,944.59 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la proyección financiera del Plan de Negocios

4.8.6 Cuadro de Costos variables

Tabla No 20 Costos variables del 1er año del Plan de Negocios para crear una Ferretería

| CONCEPTO | COSTO Y UNIDAD | | COSTO TOTAL ANUAL |
|--------------------|------------------|-----------|-----------------------|
| Plomería | Costo Unitario | \$ 394.54 | \$ 495,936.78 |
| | Unidades Anuales | 1,257 | |
| Gas | Costo Unitario | \$ 400.62 | \$ 201,511.86 |
| | Unidades Anuales | 503 | |
| Herramienta | Costo Unitario | \$ 81.22 | \$ 197,445.82 |
| | Unidades Anuales | 2,431 | |
| Eléctricos | Costo Unitario | \$ 394.54 | \$ 198,453.62 |
| | Unidades Anuales | 503 | |
| Varios | Costo Unitario | \$ 193.44 | \$ 713,600.16 |
| | Unidades Anuales | 3,689 | |
| Costo Total | | | \$1,806,948.24 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la proyección financiera del Plan de Negocios

Tabla No 20 Costos variables del 2do año del Plan de Negocios para crear una Ferretería

| CONCEPTO | COSTO Y UNIDAD | | COSTO TOTAL ANUAL |
|--------------------|------------------|-----------|------------------------|
| Plomería | Costo Unitario | \$ 414.27 | \$ 520,733.62 |
| | Unidades Anuales | 1,257 | |
| Gas | Costo Unitario | \$ 420.65 | \$ 211,587.45 |
| | Unidades Anuales | 503 | |
| Herramienta | Costo Unitario | \$ 85.28 | \$ 207,315.68 |
| | Unidades Anuales | 2,431 | |
| Eléctricos | Costo Unitario | \$ 414.27 | \$ 208,377.81 |
| | Unidades Anuales | 503 | |
| Varios | Costo Unitario | \$ 203.11 | \$ 749,272.79 |
| | Unidades Anuales | 3,689 | |
| Costo Total | | | \$ 1,897,287.35 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la proyección financiera del Plan de Negocios

4.8.7 Cuadro de Costos y Gastos General

Tabla No 21 Gastos y costos del Plan de Negocios para crear una Ferretería.

| CUADRO DE COSTOS Y GASTOS TOTALES | | | | |
|--|----------------------|------------------------|----------------------|------------------------|
| CONCEPTO | TOTAL MENSUAL | TOTAL AÑO 1 | TOTAL MENSUAL | TOTAL AÑO 2 |
| VARIABLES | | | | |
| MATERIA PRIMA | \$ 150,579.02 | \$ 1,806,948.24 | \$ 158,107.97 | \$ 1,897,295.65 |
| SUBTOTAL | \$ 150,579.02 | \$ 1,806,948.24 | \$ 158,107.97 | \$ 1,897,295.65 |
| FIJOS | | | | |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | | | | |
| SUELDOS Y SALARIOS | \$ 18,000.00 | \$ 216,000.00 | \$ 18,000.00 | \$ 216,000.00 |
| PRESTACIONES | \$ 1,109.59 | \$ 13,305.60 | \$ 1,109.59 | \$ 13,315.07 |
| PAPELERIA | \$ 350.33 | \$ 4,204.00 | \$ 350.33 | \$ 4,204.00 |
| TELEFONO | \$ 133.33 | \$ 1,600.00 | \$ 133.33 | \$ 1,600.00 |
| ENERGIA ELECTRICA | \$ 50.00 | \$ 600.00 | \$ 50.00 | \$ 600.00 |
| RENTA | \$ 4,300.00 | \$ 51,600.00 | \$ 4,300.00 | \$ 51,600.00 |
| DEP. DE MAQUINARIA Y EQUIPO | \$ 10.86 | \$ 130.30 | \$ 10.86 | \$ 130.30 |
| DEP. DE MOBILIARIO Y EQUIPO | \$ 210.00 | \$ 2,520.00 | \$ 210.00 | \$ 2,520.00 |
| DEP. DE EQUIPO DE COMPUTO | \$ 188.89 | \$ 2,266.67 | \$ 188.89 | \$ 2,266.67 |
| DEP. DE EQUIPO DE TRANSPORTE | \$ 1,333.33 | \$ 16,000.00 | \$ 1,333.33 | \$ 16,000.00 |
| I.S.R. | | \$ 85,421.30 | | \$ 182,147.83 |
| P.T.U. | | \$ 24,406.08 | | \$ 52,042.24 |
| SUBTOTAL | | \$ 418,053.95 | | \$ 542,426.10 |
| TOTAL | | \$ 2,225,002.19 | | \$ 2,439,721.75 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la proyección financiera del Plan de Negocios

4.8.8 Estado de resultados

Tabla No 22 Estado de resultados de Plan de Negocios para crear una Ferretería del año 1 y año 2

| <i>ESTADO DE RESULTADOS</i> | | <i>ESTADO DE RESULTADOS</i> | |
|------------------------------------|-----------------|------------------------------------|-----------------|
| CONCEPTO | AÑO 1 | CONCEPTO | AÑO 2 |
| INGRESOS | \$ 2,359,235.65 | INGRESOS | \$ 2,725,944.59 |
| COSTO DE VENTAS | \$ 1,806,948.24 | COSTO DE VENTAS | \$ 1,897,295.65 |
| UTILIDAD BRUTA | \$ 552,287.41 | UTILIDAD BRUTA | \$ 828,648.93 |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | \$ 308,226.57 | GASTOS DE ADMINISTRACION | \$ 308,226.57 |
| UTILIDAD DE OPERACIÓN | \$ 244,060.84 | UTILIDAD DE OPERACIÓN | \$ 520,422.37 |
| ISR | \$ 85,421.30 | ISR | \$ 182,147.83 |
| PTU | \$ 24,406.08 | PTU | \$ 52,042.24 |
| UTILIDAD NETA | \$ 134,233.46 | UTILIDAD NETA | \$ 286,232.30 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la proyección financiera del Plan de Negocios

4.8.9 Presupuesto de Flujo de Efectivo

Tabla No 22 Flujo de efectivo del Plan de Negocios para crear una Ferretería año 1

PRESUPUESTO FLUJO DE EFECTIVO
AÑO 1

| FLUJOS DE ENTRADA | |
|--------------------------|------------------------|
| CONCEPTO | TOTAL |
| PLOMERIA | \$ 640,064.40 |
| GAS | \$ 299,390.63 |
| HERRAMIENTAS | \$ 305,017.57 |
| ELECTRICOS | \$ 286,840.78 |
| VARIOS | \$ 827,922.27 |
| INGRESOS TOTALES | \$ 2,359,235.65 |
| | \$ 2,359,235.65 |

| FLUJOS DE SALIDA | |
|-------------------------|------------------------|
| CONCEPTO | TOTAL |
| MATERIA PRIMA | \$ 1,806,948.24 |
| SUELDOS Y SALARIOS | \$ 216,000.00 |
| PRESTACIONES | \$ 13,305.60 |
| PAPELERIA | \$ 4,204.00 |
| TELEFONO | \$ 1,600.00 |
| ENERGÍA ELECTRICA | \$ 600.00 |
| RENTA | \$ 51,600.00 |
| PTU | \$ 24,406.08 |
| IMPUESTOS | \$ 85,421.30 |
| FLUJO DE SALIDA | |
| | \$ 2,204,085.22 |

| PRESUPUESTO DE EFECTIVO TOTAL | |
|--------------------------------------|-----------------|
| CONCEPTO | Cantidad |
| FLUJO DE ENTRADA | \$ 2,359,235.65 |
| - FLUJO DE SALIDA | \$ 2,204,085.22 |
| = FLUJO NETO | \$ 155,150.43 |
| + SALDO INICIAL | \$ 173,261.00 |
| = SALDO ACUMULADO | \$ 328,411.43 |
| + PRÉST/PAGOS | |
| - SALDO AC/PRES | |
| = SALDO FINAL | \$ 328,411.43 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la proyección financiera del Plan de Negocios

Tabla No 23 Flujo de efectivo del Plan de Negocios para crear una Ferretería año 2

PRESUPUESTO FLUJO DE EFECTIVO
AÑO 2

| FLUJOS DE ENTRADA | |
|--------------------------|------------------------|
| CONCEPTO | TOTAL |
| PLOMERIA | \$ 739,434.78 |
| GAS | \$ 346,233.66 |
| HERRAMIENTAS | \$ 352,282.12 |
| ELECTRICOS | \$ 331,720.24 |
| VARIOS | \$ 956,273.79 |
| INGRESOS TOTALES | \$ 2,725,944.59 |
| | \$ 2,725,944.59 |

| FLUJOS DE SALIDA | |
|-------------------------|------------------------|
| CONCEPTO | TOTAL |
| MATERIA PRIMA | \$ 1,897,295.65 |
| SUELDOS Y SALARIOS | \$ 216,000.00 |
| PRESTACIONES | \$ 13,305.60 |
| PAPELERIA | \$ 4,204.00 |
| TELEFONO | \$ 1,600.00 |
| ENERGÍA ELECTRICA | \$ 600.00 |
| RENTA | \$ 51,600.00 |
| PTU | \$ 52,042.24 |
| IMPUESTOS | \$ 182,147.83 |
| FLUJO DE SALIDA | |
| | \$ 2,418,795.32 |

| PRESUPUESTO DE EFECTIVO TOTAL | |
|--------------------------------------|-----------------|
| CONCEPTO | Cantidad |
| FLUJO DE ENTRADA | \$ 2,725,944.59 |
| - FLUJO DE SALIDA | \$ 2,418,795.32 |
| = FLUJO NETO | \$ 307,149.27 |
| + SALDO INICIAL | \$ 328,411.43 |
| = SALDO ACUMULADO | \$ 635,560.70 |
| + PRÉST/PAGOS | |
| - SALDO AC/PRES | |
| = SALDO FINAL | \$ 635,560.70 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la proyección financiera del Plan de Negocios

4.8.10 Balance General año 1

Tabla No 24 Balance General del Plan de Negocios para crear una Ferretería año 1

| BALANCE GENERAL AÑO 1 | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| <u>ACTIVO CIRCULANTE</u> | | |
| CAJA Y BANCOS | \$ 328,411.43 | |
| <u>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</u> | <u>\$ 328,411.43</u> | |
| <u>ACTIVO FIJO</u> | | |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | \$ 1,303.00 | |
| DEP. ACUM. DE MAQ. Y EQUIPO | \$ 130.30 | |
| MOBILIARIO Y EQUIPO | \$ 25,200.00 | |
| DEP. ACUM. DE MOB. Y EQUIPO | \$ 2,520.00 | |
| EQUIPO DE COMPUTO | \$ 6,800.00 | |
| DEP. ACUM. DE EQ. DE COMPUTO | \$ 2,266.67 | |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | \$ 80,000.00 | |
| DEP. ACUM. DE EQ. DE TRANSPORTE | \$ 16,000.00 | |
| <u>TOTAL ACTIVO FIJO</u> | <u>\$ 92,386.03</u> | |
| <u>ACTIVO DIFERIDO</u> | | |
| CONTRATO DE ARRENDAMIENTO | \$ 10,000.00 | |
| INSTALACIONES ELECTRICAS | \$ 2,000.00 | |
| LINEAS TELEFONICAS | \$ 1,300.00 | |
| CONTRATO DE LUZ | \$ 600.00 | |
| <u>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</u> | <u>\$ 13,900.00</u> | |
| <u>TOTAL DE ACTIVO</u> | | <u>\$ 434,697.46</u> |
| <u>TOTAL DE PASIVO</u> | <u>\$ -</u> | |
| <u>CAPITAL CONTABLE</u> | | |
| CAPITAL SOCIAL | \$ 300,464.00 | |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ 134,233.46 | |
| <u>TOTAL DE CAPITAL CONTABLE</u> | <u>\$ 434,697.46</u> | |
| <u>TOTAL PASIVO + CAPITAL CONTABLE</u> | | <u>\$ 434,697.46</u> |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la proyección financiera del Plan de Negocios

Tabla No 25 Balance General del Plan de Negocios para crear una Ferretería año 2

| BALANCE GENERAL AÑO 2 | | |
|---|----|-----------------------------|
| <u>ACTIVO CIRCULANTE</u> | | |
| CAJA Y BANCOS | \$ | 635,560.70 |
| <u>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</u> | | |
| | | <u>\$ 635,560.70</u> |
| <u>ACTIVO FIJO</u> | | |
| MAQUINARIA Y EQUIPO | \$ | 1,303.00 |
| DEP. ACUM. DE MAQ. Y EQUIPO | \$ | 260.60 |
| MOBILIARIO Y EQUIPO | \$ | 25,200.00 |
| DEP. ACUM. DE MOB. Y EQUIPO | \$ | 5,040.00 |
| EQUIPO DE COMPUTO | \$ | 6,800.00 |
| DEP. ACUM. DE EQ. DE COMPUTO | \$ | 4,533.33 |
| EQUIPO DE TRANSPORTE | \$ | 80,000.00 |
| DEP. ACUM. DE EQ. DE TRANSPORTE | \$ | 32,000.00 |
| <u>TOTAL ACTIVO FIJO</u> | | |
| | | <u>\$ 71,469.07</u> |
| <u>ACTIVO DIFERIDO</u> | | |
| CONTRATO DE ARRENDAMIENTO | \$ | 10,000.00 |
| INSTALACIONES ELECTRICAS | \$ | 2,000.00 |
| LINEAS TELEFONICAS | \$ | 1,300.00 |
| CONTRATO DE LUZ | \$ | 600.00 |
| <u>TOTAL ACTIVO DIFERIDO</u> | | |
| | | <u>\$ 13,900.00</u> |
| <u>TOTAL DE ACTIVO</u> | | |
| | | <u>\$ 720,929.77</u> |
| <u>TOTAL DE PASIVO</u> | | |
| | | <u>\$ -</u> |
| <u>CAPITAL CONTABLE</u> | | |
| CAPITAL SOCIAL | \$ | 300,464.00 |
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | \$ | 286,232.30 |
| UTILIDAD DE EJERCICIOS ANTERIORES | \$ | 134,233.46 |
| <u>TOTAL DE CAPITAL CONTABLE</u> | | |
| | | <u>\$ 720,929.77</u> |
| <u>TOTAL PASIVO + CAPITAL CONTABLE</u> | | |
| | | <u>\$ 720,929.77</u> |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la proyección financiera del Plan de Negocios

4.8.11 Punto de Equilibrio

Tabla No 26 Punto de Equilibrio

| CONCEPTO | UNIDADES |
|--------------------------|--------------|
| Eléctrico | 542 |
| Gas | 566 |
| Herramientas | 576 |
| Plomería | 1,210 |
| Varios | 1,565 |
| TOTAL UNIDADES PE | 4,459 |

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en el Plan de negocios.

Como se puede observar en la tabla anterior se alcanzará el punto de equilibrio cuando se vendan las 4,459 unidades de un total de 8,383 proyectadas en el consumo aparente. Estas fueron divididas en base al porcentaje de participación del total para conocer cuántas son en cada concepto.

CONCLUSIONES

Al finalizar la elaboración del trabajo de tesis se puede definir que es viable poner en marcha La Ferretería en la colonia San Ramón de la ciudad de Puebla ya que de acuerdo a los reportes financieros indican que puede generar una utilidad en el ejercicio de \$ 134,233.46 en el primer año considerando que este dato vaya aumentando conforme la Ferretería capte un mayor número de clientes esto en base a las oportunidades que existen en el mercado.

Se considera como oportunidad el hecho de que los competidores en la zona no cuentan con gran surtido, variedad en productos y marcas por lo que la Ferretería a establecerse cubrirá estas necesidades que los clientes de la zona tienen para no salir del área en busca de productos de ferretería.

Otra oportunidad que se considera es la publicidad que se manejará con el fin de que el segmento de mercado a captar piense en la Ferretería como la primera opción buscando el posicionamiento en el mercado.

De acuerdo al análisis del segmento de mercado se considera otra oportunidad de captar clientes a través de la asesoría que requiere el cliente ya que las empresas establecidas no cuentan con dicho servicio y normalmente en el ramo la gente trata de resolver sus problemas sin contratar a un especializado en el área.

De igual forma se ofrecerá diferentes formas de pago como el servicio de una terminal bancaria ya que actualmente algunos de los clientes tratan de evitar el manejo de efectivo o por la comodidad de no tener que acudir primero a un cajero buscan esta opción de pago misma que manifestaron en las encuestas.

Se establecieron los procedimientos necesarios para el buen funcionamiento del negocio esto en base a la experiencia en el ramo para evitar errores, fugas, confusiones y descuido en los procedimientos.

En el análisis organizacional se consideraron las herramientas más importantes para el buen funcionamiento del mismo que permitirán el buen funcionamiento del negocio.

Para la realización de los estudios financieros se consideraron todas las inversiones que se requieren hacer inicialmente abriendo un mejor panorama de las necesidades y los montos que se deberán tener para cubrir las necesidades de la Ferretería.

Con el consumo aparente se determinaron las ventas proyectadas además se realizó una base de datos que ayudo a determinar costos promedios así como el precio de venta promedio englobando al final en 5 departamentos.

Con ello se tiene un panorama de gastos, costos y ventas que era necesario conocer para poder calcular el estado de resultados así como el balance general.

Se puede concluir que los elementos considerados en el análisis del plan de negocios ayudan a tomar la decisión de que establecer la ferretería en la colonia San Ramón de la ciudad de Puebla es viable.

Referencias Bibliográficas

(DGIPYME), L. D. (s.f.). <http://planempresa.ipyme.org/>. Obtenido de <http://planempresa.ipyme.org/>:

<http://planempresa.ipyme.org/InfGeneral/Paginas/PlanEmpresa.aspx>

3.0, L. C. (19 de 05 de 2014). es.wikipedia.org/wiki/empresa.

3.0, L. C. (19 de mayo de 2014). *Wikipedia. La enciclopedia Libre*. Obtenido de Wikipedia. La enciclopedia Libre: <http://es.wikipedia.org/wiki/Empresa>

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>

Barreto, B. M., Gómez Cabrera, K., & Zarate, R. (2012). *La empresa y su clasificación*. Obtenido de Monografias: <http://www.monografias.com/trabajos94/gran-empresa/gran-empresa.shtml#clasificaa>

Basave, J. &. (2011). *Los estudios de empresarios y empresas. Una perspectiva internacional*. Red de Revistas Cientificas de America Latina, el Caribe, España y Portugal, 498.

Bonilla, J. C. (2007). *Los emprendedores y la creacion de empresas*. Costa Rica: Tecnologica de Costa Rica.

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/>

Definiciones.de. (2008). Obtenido de [Definiciones.de](http://definicion.de/empresa/): <http://definicion.de/empresa/>

DEMAC. (2011). *Desarrollo de emprendedores*. Mexico: McGraw Hill.

Dickson, G. B. (2008). *Cómo Preparar un Plan de Negocio Exitoso*. Mexico: McGraw-Hill.

Economía, S. D. (2012). *www.secretariadeeconomia.gob.mx*.

Economía, S. D. (09 de 06 de 2014). *www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/puebla*.

Economía, S. d. (s.f.). *Secretaría de Economía*. Obtenido de <http://www.economia.gob.mx/delegaciones-de-la-se/estatales/puebla>

economiaes.com. (s.f.). *economiaes.com*. Obtenido de [economiaes.com](http://economiaes.com/empresas/estructura.html): <http://economiaes.com/empresas/estructura.html>

Espinoza, B. d. (s.f.). *http://www.monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com>: <http://www.monografias.com/trabajos75/concepto-estructura-empresa/concepto-estructura-empresa2.shtml>

Federación, D. O. (12 de 2011). *sep.gob.mx*. Obtenido de [Sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/f74e29b1-4965-4454-b31a-9575a302e5dd/ley_general_soc_mercantiles.htm): http://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/f74e29b1-4965-4454-b31a-9575a302e5dd/ley_general_soc_mercantiles.htm

García, M., Münch, Galindo, L., & García Martínez, J. (s.f.). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.

Guzmán Valdivia, I. (2010). *La sociología de la empresa*. México: Limusa.

H., N. T. (2008). *Economía de la Empresa*. México: Crat. Aid.

Harold Koontz, H. W. (2013). *Elementos de la Administración*. México: McGraw Hill.

Hernández, M. A. (23 de julio de 2001). *contabilidadentidadeconomica*. Obtenido de [contabilidadentidadeconomica](http://contabilidadentidadeconomica.blogspot.mx/): <http://contabilidadentidadeconomica.blogspot.mx/>

INEGI. (2010). *www.inegi.org.mx*.

INEGI. (09 de 06 de 2014). *INEGI*. Obtenido de www.inegi.org.mx

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

lucy.ten.8m.com. (s.f.). *lucy.ten.8m.com*. Obtenido de lucy.ten.8m.com:
<http://lucy.ten.8m.com/tema03.htm>

Monterrey, i. T. (s.f.). *Manual del Emprendedor*. Monterrey: Instituto Tecnológico de Monterrey .

Münch Galindo, L. (2010). *Administración*. Mexico: Pearson Education.

Münch, L. (2010). *Administracion*. Mexico: Prentice hall.

Münch, L. (2010). *Administracion, gestion organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Mexico, D.F.: Pearson Education.

Pardo, G. H. (2012). *Revisan la situacion actual del crecimiento de empresas en Puebla*. Puebla, .

Perez Paredes, A. &. (2011). El plan de Negocios como herramienta para la toma de decisiones en la apertura de una empresa. En *Política y Administracion para el desarrollo*.

Ricardo, V. (2005). *Claves para organizar un negocio exitoso*. Buenos aires: Canguro Amente.

Robbins, S. P. (2006). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana.

Robbins, S. P. (2010). *Administracion*. Mexico: Prentice Hall.

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

Rodriguez, R. A. (2006). *El emprendedor de Exito*. Mexico: McGraw- Hill.

Rodriguez, R. A. (2006). *El emprendedor del éxito* (Tercera Edición ed.). Mc Graw Hill.

Salinas Sanchez, J. M. (2012). *Empresa e iniciativa emprendedora*. Madrid: McGraw Hill interamericana de España.

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

saxena, v. (s.f.). *ehowenespanol*. Obtenido de ehowenespanol:

http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-5-fases-del-ciclo-vida-proyecto-info_444838/

Secretaria de competitividad, T. Y. (2014). El Banco Mundial reconoce a Puebla por mejorar considerablemente el clima de negocios en la entidad en tan solo 2 años. Puebla.

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

sitiocontable.blogspot.mx. (12 de 2012). *sitiocontable.blogspot.mx*. Obtenido de sitiocontable.blogspot.mx: [<http://sitiocontable.blogspot.mx/2011/06/tipos-de-entidades-economicas.html>]

Stoner, J. (2010). *Administracion*. Mexico: Prentice Hall.

Stoner, J. A. (2010). *Administración*. México: Prentice Hall.

Urbina, G. B. (s.f.). *Evaluación de Proyectos*. Mexico: McGrawHill.

Urbina, G. B. (s.f.). *Evalucion de Proyectos*. Mexico: The McGraw.Hill.

