



**BUAP** | Facultad de  
Administración

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS  
Y MEDIANAS EMPRESAS

**APLICACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA  
EMPRESA DEL SECTOR COMERCIAL EN PUEBLA**

**TESIS**

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

PRESENTA

**JOSÉ LUIS PÉREZ SÁNCHEZ**

DIRECTOR DE TESIS

**DR. AMADO TORRALBA FLORES**

PUEBLA, PUE.

OCTUBRE 2014

## INDICE

INTRODUCCION .....	1
Capítulo I. Marco metodológico .....	3
1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.2 Justificación.....	5
1.3 Hipótesis .....	6
1.4 Objetivo general.....	7
1.5 Objetivos particulares.....	7
1.6 Delimitación .....	7
1.7 Metodología empleada .....	8
Capítulo II. Plan de negocios .....	10
2.1 El plan de negocios.....	10
2.2 Definición de plan de negocios .....	10
2.3 Estructura del plan de negocio .....	11
2.3.1 Objetivos .....	11
2.3.2 Justificación del plan de negocios .....	12
2.3.3 Puntos clave .....	13
2.4 Contenido de un plan de negocios.....	13
2.5 Modelo de negocio.....	14
2.5.1 Modelo de plan de negocios, posicionamiento en el mercado .....	15
2.5.1.1 El plan de la empresa.....	16
2.5.1.2 El plan estratégico .....	20
2.5.1.3 El plan de marketing .....	21
2.5.1.4 El plan financiero .....	27
Capitulo III. Pequeñas y medianas empresa en México.....	35
3.1 Clasificación de las empresas.....	35
3.2 Clasificación de las empresas.....	35
3.3 Historia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) .....	39
3.4 Definición de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).....	40
3.5 Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de servicios en México .....	41
3.6 Globalización en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).....	46

3.7 Problemas económicos de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).....	47
Capítulo IV. Plan de negocios para la empresa "El Centro de las Novedades" .....	50
4.1 Descripción de la empresa.....	50
4.1.1 Antecedentes de la empresa.....	51
4.1.2 Nombre de la empresa .....	54
4.1.3 Ventaja competitiva.....	56
4.2 Investigación de mercados .....	57
4.2.1 Tamaño de mercado .....	58
4.2.2 Mercado meta .....	58
4.2.3 Competencia de mercado .....	59
4.2.4 Encuesta tipo.....	59
4.2.5 Resultado del estudio .....	68
4.2.6 Riesgos y oportunidades del mercado.....	68
4.2.7 Descripción de los productos .....	69
4.2.8 Distribución de producto .....	70
4.2.9 Política de precios.....	71
4.2.10 Precio, costo y punto de equilibrio.....	72
4.3 Análisis organizacional.....	74
4.3.1 Organigrama.....	74
4.3.2 Descripción de puestos .....	75
4.3.3 Reclutamiento y selección de personal .....	76
4.3.4 Contratación e inducción .....	76
4.3.5 Administración de sueldos y salarios.....	77
4.3.6 Marco legal de la organización.....	77
4.4 Análisis financiero .....	78
4.4.1 Presupuesto de inversión.....	78
4.4.2 Estructura financiera .....	79
4.4.3 Estado de resultados .....	82
Conclusiones.....	84
Referencias consultadas.....	86
Anexos.....	88

## INTRODUCCION

México es un país lleno de tradiciones con diferentes estilos de diversión que se han modificado a través del tiempo, una característica que distingue a este país es la manera en como elabora las representaciones de cada evento que se establecen durante todo el año.

México a través de su desarrollo nos muestra como han sido los cambios desde la independencia de México hasta nuestros días, dentro de estas memorias se encuentra la Revolución Mexicana, el descubrimiento de América así como leyendas que han sido creadas durante mucho tiempo.

Para este país es importante recordar cada evento a través de representaciones realizadas por diferentes vestuarios acorde a la fecha que se pretende recordar, es una manera de recrear una situación pasada.

Es por eso que los disfraces marcan una manera de representar todo lo que conlleva a un evento histórico como lo fue la Revolución Mexicana, dentro de este evento, son ocupados disfraces y trajes regionales para un impacto más real.

Los disfraces son una manera de estar en sintonía con lo que se quiere expresar.

Puebla es uno de los 32 estados que componen la República Mexicana, que se caracteriza por ser un lugar eminente cultural. Las tradiciones son muy arraigadas y ha sido parte fundamental para la historia de México, librando batallas como la del 5 de Mayo.

Dentro del mundo los disfraces, ahora en día, nos vemos influenciados por disfraces de fantasía, como son los súper héroes y los tradicionales representantes de Walt Disney que han perdurado hasta hora.

El presente proyecto, está integrado por la historia de la micro empresa "El Centro de la Novedades", el estudio de mercado, técnico y económico que está

dedicado a la comercialización de disfraces, batas y baberos, dentro de la descripción y desarrollo de este proyecto, se tomó en cuenta toda las partes de mercadotecnia, análisis financieros así como el diseño de una imagen corporativa.

## **CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO**

### **1.1 Planteamiento del problema**

Las microempresas son una organización con características estructurales cortas y reducidas en jerarquías y recursos. Su definición varía de acuerdo a cada país, aunque, en general, puede plantearse que estas cuentan con un máximo de diez empleados y una facturación acotada. Por otra parte, el dueño de la microempresa suele trabajar en la misma.

Las microempresas en México tienen una gran importancia dado que de cada 100 empresas existentes, 96 son microempresas, lo que representa el 96 por ciento, estas aportan el 15 por ciento del Producto Interno Bruto y generan el 40.6 por ciento del empleo, según datos del Instituto nacional de estadística y geografía INEGI (2010),

Para equilibrar a las microempresas en el desarrollo de todas sus áreas es necesaria la aplicación de un plan de negocios, para que por medio de esta herramienta, se pueda posicionar a la microempresa, en el mercado de la comercialización de disfraces, batas, baberos y bordados.

Un plan de negocios en la administración es la guía o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia de manera eficaz de las actividades a realizar. Un plan de negocios permite poner orden en la organización y anticipa los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los competidores.

El plan de negocios aplicado dentro de una microempresa funciona como una ventaja competitiva, porque al tener que desarrollar planes de crecimiento a un determinado tiempo se aplica el plan de negocios para no hacer trabajos repetitivos, con esto se calcula ¿cuánto va a costar dicho crecimiento?, ¿qué se va a necesitar? y ¿cómo se va a desarrollar?

Una de las aplicaciones que permite el plan de negocios es la implementación de metas u objetivos que establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, así como las actividades inmersas que se desarrollaran durante la aplicación del plan de negocios.

Es por eso que se emplean estrategias generales a nivel empresa y después los planes serán repartidos a las áreas que la conforman, complementando con sistemas de control e indicadores que permita medir los resultados en el lapso de tiempo que se establezca para el desarrollo de los planes.

El plan de negocios que se desarrolla dentro de la microempresa, tiene participación en todas las áreas de la misma, así como en la implementación de sistemas de control administrativo, permitiendo la integración de estrategias para el logro de las metas establecidas.

La microempresa El Centro de las Novedades está dedicada a la compra y venta de trajes regionales como son de las entidades de Jalisco, Veracruz, Chiapas, por mencionar algunos, disfraces de fantasía que se han desarrollado a través del tiempo por medio de películas infantiles como Walt Disney, Marvel comics y los disfraces de temporada a estos se les llama así por su posición en el año, por ejemplo, primavera, Halloween, pastorelas.

También a la compra y venta de ropa para educadoras como son batas personalizadas así como diseños de ropa especiales para escuelas, restaurantes y talleres industriales. Al estar dentro de este rubro de comercialización de diferentes productos de disfraces, trajes regionales, batas y baberos y bordados, se encuentran problemas administrativos, los cuales no le han permitido posicionar en el mercado de la comercialización de los productos ya mencionados.

La problemática de dicha microempresa se presenta en que no cuenta con un plan de negocios, porque a pesar de la ubicación en el que se encuentra que es el centro histórico de la ciudad de Puebla, no cuenta con las estrategias

adecuadas para el posicionamiento en el sector comercialización de disfraces, trajes regionales, batas, baberos y bordados.

Por lo tanto, esta investigación es realizada para aplicar un plan de negocios para crear la infraestructura de procesos administrativos de la microempresa El Centro de las Novedades permitiendo así la consolidación en el mercado de su sector.

## **1.2 Justificación**

La importancia que hay sobre las microempresas en México conlleva una observación y estudio sobre este tema, porque al emprender una pequeña empresa, muchas de las personas que lo hacen, ponen en riesgo o invierten su patrimonio en un nuevo proyecto que es crear una microempresa.

La creación de una microempresa permite la generación de empleos, porque alrededor de una microempresa hay mucha gente que es beneficiado, es decir, a la apertura de una empresa en el entorno se generan más actividades de negocio por la operatividad de la empresa, al necesitar servicios de comida u otros servicios más.

Por lo anterior para que las microempresas puedan seguir generando liquidez y permiten beneficiar a terceros, éstas necesitan de un plan de negocios para tener controles administrativos, esto es, que al poner en marcha el proyecto de un nuevo establecimiento, la planeación estratégica en ventas sea un factor determinante para el crecimiento del consorcio.

Es por eso que, esta investigación busca determinar estrategias de ventas viables para posicionar a las microempresas y que por medio de estas puedan ser más competitivas.

### **1.3 Hipótesis**

La implementación de un plan de negocios permitirá un mejor posicionamiento de la microempresa “El Centro de las Novedades”, para consolidarse en el mercado.

Determinación de variables

#### **Variable independiente**

La implementación de un plan de negocios

Variable dependiente

Mejor posicionamiento de la microempresa El Centro de las Novedades para consolidarse en el mercado.

#### **Conceptualización de variables**

Plan de negocios. “Plan de negocios es un documento de análisis con información ordenada para tomar decisiones sobre llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para ser un negocio viable”. (Alcaraz, Rafael, 2000, p. 7)

Posicionamiento de mercado:" El mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de un mercado guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían de existir para una determinada oferta. Los economistas utilizan el término mercado para referirse al conjunto de compradores y vendedores que realizan transacciones de bienes o servicios". (Pedraza, Oscar, 2011, p. 33)

## **Operación de variables**

Plan de negocios.-Implementar una estrategia de negocios gradual mente durante un lapso de un año, al término de esto, realizar los comparativos de los nuevos resultados con los antecedentes históricos.

Posicionamiento en el mercado.- Generar un modelo operativo, así como la creación de una imagen corporativa.

### **1.4 Objetivo general**

Realizar un diagnóstico situacional de la empresa para fundamentar la propuesta de plan de negocios que abarquen las diferentes áreas del negocio.

### **1.5 Objetivos particulares**

- Organizar a la microempresa en el sistema administrativo
- Implementar uniformes para crear una identificación del personal hacia la microempresa.
- Hacer encuestas a los clientes de cómo se interesaron por visitar el establecimiento.
- Crear una página web denotando historia, características de la microempresa y los productos que se ofertan.

### **1.6 Delimitación**

TEÓRICA.-Las microempresas en México son un factor importante en la generación de nuevos empleos, es por eso que un “Plan de negocios es un documento de análisis con información ordenada para tomar decisiones sobre llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio. Tiene entre sus características ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que evidencie la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para ser un negocio viable”. (Alcaraz, Rafael, 2000, p. 7)

TEMPORAL.- Periodo de investigación enero a diciembre 2013.

GEOGRÁFICO.- País: México, estado: Puebla, Pue.

UNIDADES DE ANALISIS.-El Centro de las Novedades surgió en 1960, su nombre fiscal es El Centro de las Novedades, ubicado en la avenida 8 poniente número 326.

UNIVERSO.-Empresa del sector comercial, El Centro de las Novedades

#### ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se realizará únicamente en la microempresa:

El Centro de las Novedades

#### LIMITACIONES Y DELIMITACIONES

La aplicación de un plan de negocios en todo el proceso administrativo de la empresa para consolidarse en el mercado.

Se realizará en la ciudad de Puebla

### **1.7 Metodología empleada**

TIPO DE INVESTIGACIÓN: Cualitativa y cuantitativa

MÉTODO: Inductivo

TIPO DE ESTUDIO: Descriptivo

#### MÉTODOS Y TÉCNICAS

La investigación se realizará principalmente con la información que proporcionará la microempresa y también se tomarán fuentes teóricas e información vía internet.

**1.- Investigación Documental.-** La información se obtendrá de diferentes fuentes como:

a) Fuentes electrónicas

b) Fuentes bibliográficas

c) Artículos

2.- Investigación de campo: Las técnicas a aplicar serán:

a) Datos históricos

b) Estadísticas mensuales

c) Estrategias empíricas

## **CAPÍTULO II. PLAN DE NEGOCIOS**

### **2.1 El plan de negocios**

Pedraza (2011:5) comenta que un plan de negocios consta de 10 partes principales, 1) descripción del negocio, 2) productos y servicios, 3) mercado, 4) análisis de la competencia, 5) procesos y procedimientos de operación, 6) organización del personal, 7) aspectos económicos y financieros, 8) principales riesgos y estrategias de salida, 9) sistema del seguimiento de la gestión, 10) documentos de apoyo y anexos".

Así, como se menciona que el plan de negocios consta con 100 principales puntos, esto quiere decir que , es la ruta a seguir para poder emprender un negocio reduciendo los riesgos de un posible fracaso, la importancia de contar con un plan de negocios, es para darle seguimiento a las actividades y planes que se desarrollan dentro de la empresa.

### **2.2 Definición de plan de negocios**

Muñiz (2010:23) citado por Ocototxtle, plantea que "un plan de negocios consiste en diseñar una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una nueva empresa o proyecto (producto o servicio). El plan de negocio identifica, describe y analiza la idea de negocio, a su vez verifica la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera".

Un plan de negocios, es una excelente herramienta para crear la ruta de y los pasos a seguir dentro de una empresa, es decir, que por medio de este, se puede diseñar los procesos permitiendo un control exhaustivo de ellos, con el objetivo de ordenar las actividades de la empresa.

Por otra parte, el plan de negocio permite implementar indicadores dentro de los procesos, para poder medir el rendimiento de cada actividad, es por eso, que desde un principio estén bien cimentados los objetivos que se quieren alcanzar, para que con esto se logre la creación de un modelo.

Un modelo que nace a partir del plan de negocio, es la fórmula que describe la operatividad de cada función en la empresa, tener el orden necesario para evitar prácticas que no estén contempladas y generen desperdicio de tiempo, esfuerzo y dinero.

Un modelo de negocio, permite implementar indicadores dentro de los planes de la empresa, pero es importante mencionara, que los indicadores parte de los objetivos y metas que se quieren alcanzar, sin esto bien establecido, el modelo puede no ser entendido por todo el personal involucrado.

En concreto, un plan de negocios es una herramienta que permite visualizar claramente el concepto de negocio, las situaciones competitivas alrededor de la empresa, la fórmula a seguir y todas las personas que se encuentran inmersas, así como los resultados esperados en un tiempo determinado.

### **2.3 Estructura del plan de negocio**

Para conseguir el éxito rotundo al implementar un plan de negocios, es necesario darle seguimiento a la estructura del plan, es decir, que la estructura es la guía o secuencia de pasos, que permite visualizar y encaminar a todo el desarrollo del plan de negocios.

#### **2.3.1 Objetivos**

Un plan de negocios debe de comenzar por establecer objetivos claros y alcanzables, esto es, enlistar los objetivos que la empresa quiere desarrollar y a su vez alcanzar, la importancia de hacer una limitación con respecto a los objetivos, es para seguir una sola ruta y no entrar en áreas que no hayan sido nombradas o en listadas en los objetivos.

De lo anterior, en los objetivos se considera lo siguiente:

- Limita o aclara las ideas de la empresa

- Identifica procedimientos que ya existen en la empresa, visualiza sus metas y determina sus expectativas a corto y mediano plazo
- Permite implementar orden dentro de la empresa en todas sus áreas, lleva a obtención de financiamientos externos, préstamos o inversiones
- Determina procedimientos para manejar los recursos de la empresa con eficacia, llevándola a tomar decisiones acertadas o le permite enfrentar imprevistos en el futuro

### **2.3.2 Justificación del plan de negocios**

Un plan de negocios, es una herramienta que abarca todas las áreas de una empresa, porque dentro de él se subdividen en planes por área, así como objetivos por área y metas por cada departamento que se encuentre inmerso dentro de la empresa, así como en plan de negocios.

Ya que el plan de negocios es un instrumento que permite operar cada área de una empresa, entonces, en una situación de información, el plan de negocios permite expresar en forma clara y definida los objetivos y metas que se desean alcanzar, por otro lado, también crea los canales de comunicación entre el personal administrativo, como entre el personal operativo.

En los departamentos administrativos, un plan de negocios, permite generar el orden en cada posición que se tenga en la empresa, esto quiere decir que es necesario crear o generar procedimientos para evitar trabajos poco favorables para estos departamentos, así como analizar los posibles alcances hacia el futuro.

Al implementar el plan de negocios, como ya se ha nombrado que es una herramienta multifactorial, conlleva a la aplicación de planes para poder monitorear los movimientos en la empresa, desde la parte gerencial o administrativa, pasando por todo el desarrollo productivo, hasta la llegada del producto al cliente.

### **2.3.3 Puntos clave**

El plan de negocios cuenta con aspectos importantes para su desarrollo, se nombran en forma de lista los siguientes puntos claves:

- Tiene una idea clara y detallada de lo que se quiere hacer
- Describe la idea de manera clara y concisa
- Mantiene una estructura lógica
- Demuestra que la dirección de la empresa tiene la capacidad de lograr las metas y objetivos propuestos.
- La propuesta que describe se muestra administrativa y económicamente atractiva

### **2.4 Contenido de un plan de negocios**

González (2007:18) explica que "el plan de negocios no es un documento estático, por el contrario, se trata de un plan dinámico, cambiante y adaptable que se renueva de manera forzosa con el tiempo, de acuerdo con la respuesta y resultados que se obtienen.

González (2007:18) recomienda que para tener un plan de negocios se debe de seguir una secuencia de pasos:

1. Selección y presentación de la idea
2. Mercadotecnia
3. Recursos materiales y logísticos
4. Recursos humanos y aspectos legales
5. Finanzas
6. Plan de trabajo

## 2.5 Modelo de negocio

Alcaraz (2011:38) citado por Ocototxtle marca que "un modelo de negocio describe la forma en que una organización crea y entrega valor ya sea económico o social. Los aspectos que comprenden los modelo de negocio son":

- Seleccionar a los clientes
- Segmentar las oferta de producto/servicio
- Crear valor para sus clientes
- Conseguir y conservar a los clientes
- Salir del mercado (estrategia/canales/logística/distribución)
- Definir los procesos clave de negocio que deben realizarse
- Configurar sus recursos para utilizarlos eficientemente
- Asegurar un modelo de ingreso adecuado, que satisfaga a todos sus clientes internos y externos.

Un modelo de negocio se divide en tres factores principales:

1. Por medio de una planeación estratégica se guía las operaciones de la empresa hacia el cumplimiento de metas y hacia un futuro con éxito.
2. Por medio de la propuesta que se crea en el plan de negocios, permite atraer inversionista y/o capitalistas.
3. Es un guía para los emprendedores la cual los lleva a aterrizar las ideas y les permite llevarlas a cabo.

El desarrollo de un plan de negocios tiene como objetivo principal mantener los costos fijos bajos, maximizando las ganancias generando un valor alto para el cliente, con esto el modelo de negocio debe contener una diferenciación de los demás competidores, llevando esto a que los clientes mantengan una preferencia por los servicios y productos que la empresa oferta.

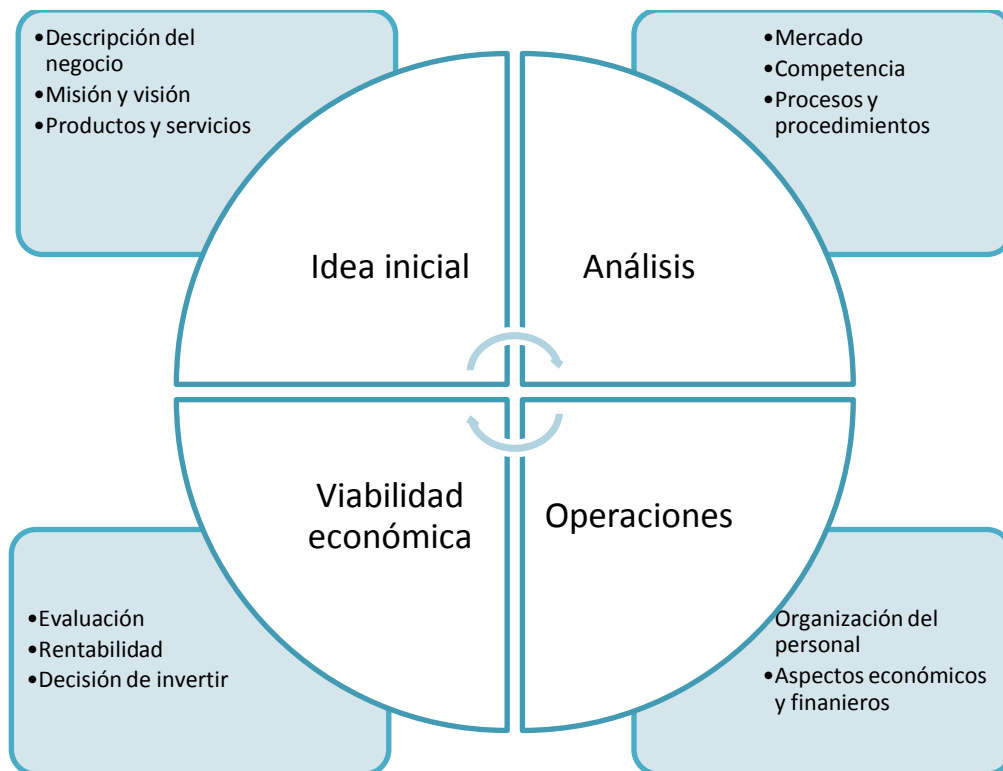
Chesbrough and Rosenbloom (2001) presentan una definición más detallada y operativa al indicar que las funciones de un modelo de negocio son:

- Articular la propuesta de valor
- Identifica un segmento de mercado
- Define la estructura de la cadena de valor
- Estima la estructura de costos y el potencial de beneficios
- Describe la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

### 2.5.1 Modelo de plan de negocios, posicionamiento en el mercado

La creación de un plan de negocios, es la guía que permite visualizar los pasos a seguir, las actividades que se desarrollan en él, así como las estrategias que se pretenden implementar para poder alcanzar las metas y objetivos declarados en el plan de negocio.

**Gráfica No. 1 Actividades de negocios**



Fuente: Gráfica extraída y adaptada Modelo del plan de negocio Pedraza (2011: 4)

Este mapa conceptual muestra el modelo de plan de negocios, es un mapa que determina la manera en cómo se tiene que operar el plan de negocios, el cual parte de una idea inicial, un análisis, las operaciones que se deben de ejecutar y la viabilidad económica.

Cada uno de los apartados que muestra este mapa conceptual, contiene a su vez distintas operaciones o actividades, que se tienen que desarrollar para poder aplicar en su totalidad este modelo de plan de negocio dentro de una microempresa.

### **2.5.1.1 El plan de la empresa**

Es importante tener claramente la idea del negocio, es necesario hacer un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), misión, visión y objetivos de la empresa para determinar todo lo que se requiere implantar para llevar a cabo dicha idea.

Dentro del desarrollo del plan de la empresa, debe de presentarse la justificación de la empresa, esto quiere decir cuál es la necesidad que satisface, de aquí también se despliega la propuesta de valor, esto se refiere a que es lo que marca la diferencia del producto con respecto a los demás, lo cual debe de ser la razón por la cual el cliente prefiere el producto y no los de la competencia.

Según Alcaraz (2011:58) citado por Ocototxtle "el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), es una herramienta que el emprendedor puede utilizar para valorar la viabilidad actual futura de un proyecto, es decir es un diagnóstico que facilita la toma de decisiones".

El FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), se refiere a que se debe hacer un análisis previo antes de tomar cualquier decisión, porque por medio de esta herramienta, se puede ver el futuro que tomará la empresa, es importante tener claro que lo quiere desarrollar para que mediante el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), se pueda concretar la dirección de la empresa y los planes de acción.

- Fortalezas: Son las características, condiciones y situaciones de la empresa que la colocan por encima de las demás.
- Debilidades: Son todas las áreas de la empresa que se deben fortalecer a fin de que no sean fuente de errores o situaciones problemáticas.
- Oportunidades: Son situaciones favorables para la empresa, esto puede ser ubicación, tendencias culturales, sociales, económicas, esto es con respecto al producto.
- Amenazas: Son situaciones que pueden afectar el desarrollo de la empresa, así como generar retraso en todas las actividades planeadas.

Alcaraz (2011:59) citado por Ocototxtle comenta que "la misión de una empresa es su razón de ser, es el propósito o motivo por el cual existe y por lo tanto de sentido y guía sus actividades"

Ocototxtle (2013:24) señala que "dentro de la misión se pueden considerar las siguientes características: atención al cliente, alta calidad en sus productos y servicios, mejoramiento continuo o distingos competitivos para mantener al cliente. Debe ser amplia, motivadora y congruente para tener validez y funcionalidad, debe de responder preguntas: ¿Qué?, ¿Quién?, ¿Cómo?. Se debe ir revisando y autoevaluando su funcionamiento.

Alcaraz (2011:61) citado por Ocototxtle comenta "la visión de la empresa es una declaración que ayuda al emprendedor a seguir el rumbo al que se dirige a largo plazo"

Ocototxtle explica que " si la visión es clara, permite establecer objetivos y estrategias que a su vez se aterrizan en acciones que implementen todos los miembros del equipo para llegar a la meta, la mayoría de las nuevas empresas plantean lapsos de entre cinco y diez años para alcanzar su visión. La visión debe ser motivadora, clara y entendible, factible o alcanzable, realista alineada con la misión y valores de la empresa.

Para obtener la visión de la empresa, Ocototxtle comenta que "se debe responder a ciertas preguntas como: ¿Cómo será la empresa en unos años?,

¿Cómo se desea que la empresa sea reconocida por los clientes, ¿Qué ofrece la empresa a los clientes, proveedores y sociedad?, ¿Hasta dónde se pretende llegar con la empresa?, ¿Cuáles son los valores y principios que rigen las operaciones de la empresa?. Con respecto a lo anterior, se deben de observar las tendencias actuales e investigar hacia donde se dirige la industria en la que se quiere incursionar, además se debe identificar y observar el potencial de crecimiento que se desea con el proyecto de la empresa.

Dentro del desarrollo de la empresa, se deben de establecer los objetivos ya sea a corto, mediano o largo plazo, estos son el paso siguiente para determinar la dirección que la empresa quiere tomar y llevar a la realidad el proyecto. Estos objetivos se transforman en metas y compromisos específicos, bien identificados y ubicados en el tiempo.

Los objetivos deben ser alcanzables dentro de un lapso determinado, plantear las actividades, deben ser medibles (cuantificables), deben ser claros y entendibles. Los objetivos deben escribirse en forma general pero deben reflejarse en los objetivos específicos para cada área funcional de la empresa.

González (2007:26) comenta que "los objetivos se establecen en forma general para la empresa y deben verse reflejados en objetivos específicos para cada área funcional de la empresa misma".

Con base en el tiempo, González comenta que los objetivos se clasifican en las siguientes categorías:

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

Otro punto que es importante en cuanto se refiere a la empresa, es su ubicación, ya que determina el medio ambiente cercano a la empresa, así como determinar el tamaño de la empresa como también tener claro el nivel de ventas esperadas como indicador de clasificación.

El producto o servicio de una empresa, al ser enfocado hacia la satisfacción de una necesidad o hacia la resolución de un problema de un segmento de mercado, genera que la empresa tenga ventajas o distingos competitivos, que son las cualidades que permiten diferenciarlas de otras empresas similares.

Las ventajas competitivas son características esenciales del producto o servicio que lo hace ser diferente y especial de los demás productos, lo cual garantiza su aceptación en el mercado. Los distingos competitivos son aspectos que conforman la estrategia de la empresa, que permiten captar la atención del cliente como también le dan una imagen diferenciadora, para que a través de ellos distingan a la empresa de otras.

Es necesario hacer un análisis de la industria o sector en el que participa la empresa, Pedraza (2011:49) señala que "cuando un negocio nuevo ingresa en un mercado y trata de ganar clientes, significa que alguien perderá parte de sus clientes y no se sabe qué clase de reacción se generará en ese mercado".

La importancia de hacer un análisis de la industria, es para tener información sobre de quienes son los principales competidores de la empresa, Pedraza (2011:49) comenta que "las actividades de la empresa se deben comparar frecuentemente con sus competidores más cercanos, respecto de los medios y costos de producción, productos, precios de venta, canales de comercialización, publicidad y promoción.

El plan de una empresa, es una guía estratégica para poder alcanzar los objetivos previamente establecidos, esto es, que dentro de esta generalidad llamado plan de la empresa, existen subdivisiones, las cuales constan a su vez de diferentes áreas.

Dentro de un plan de la empresa, se encuentra el plan estratégico, el plan de marketing y el plan financiero, los cuales son los puntos más importantes que deben ser establecidos para ponerlos en marcha, para que sean la ruta a seguir para concluir todo el plan de la empresa.

Los planes que genera cada empresa, es la parte administrativa más importante, ya que con él, se puede diferenciar a la misma con respecto a los competidores, es decir, es el desarrollo intelectual en cada área para interactuar con todas las personas que participan dentro del plan general y de los planes particulares.

Un plan dentro de una empresa, permita que la información sea clara y precisa, aterrizándola en todas las áreas y las partes que conforman a la empresa, es importante que todo el personal involucrado este consciente de lo que la empresa quiere y que la información sea comprendida por todos los miembros del consorcio.

### **2.5.1.2 El plan estratégico**

"El plan estratégico es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente". ([www.guiadelacalidad.com](http://www.guiadelacalidad.com))

El plan estratégico parte de los objetivos que deseamos alcanzar o cumplir un determinado tiempo, el plan estratégico funciona como un programa de actividades que se desarrollan parcialmente hasta llegar al cumplimiento de las metas, es importante saber hacia dónde se quiere llegar, para así declarar las posibles estrategias a implementar.

Con un plan estratégico, la empresa sabe dónde se encuentra ubicada con respecto a la competencia, con este le permite aclarar su visión lo cual conlleva a una toma de decisiones pertinentes para poder desarrollar cada plan en sus respectivas áreas.

El plan estratégico debe de ser el nuevo motor que ponga en marcha las nuevas ideas dentro de la empresa, esto es, que por medio de nuevos desarrollos en cuestiones de innovación, deben de desplegarse del plan

estratégico el cual debe soportar lo necesario a las nuevas ideas para poder ser implementadas.

Por medio del plan estratégico, las empresas puedan generar ventajas competitivas dentro de un mercado que ya se encuentra saturado, esto quiere decir, que se puedan generar estrategias de marketing, producción, ya sea dependiendo de los objetivos que la empresa haya impuesto desde un principio.

Para tener una idea más clara sobre la situación que rodea a la empresa, es necesario hacer una reseña con las principales características y del momento o la manera en cómo los clientes captarán el concepto de negocio, los objetivos, la misión y las estrategias generales para iniciar el negocio, evitando hacer una descripción deficiente y mostrar las oportunidades potenciales.

### **2.5.1.3 El plan de marketing**

La mercadotecnia dentro de un plan de negocio es fundamental, porque dentro de esta metodología, se encuentra herramientas que permiten medir las instancias principales a lo que se refiere a los clientes, productos, servicios, y los posibles cambios que pueda sufrir la empresa en un determinado tiempo.

Pedraza (2011:33) afirma que "el mercado está formado por los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de un mercado guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta"

Alcaraz (2011:80) dice que "el marketing se encarga del proceso de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios que ofrece, así como la definición del producto o servicio con base en las preferencias del consumidor, de forma tal que permitan crear un intercambio (entre empresa y consumidor), que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia empresa".

Ambos autores denotan la importancia del marketing en una empresa, es una guía que le permite al emprendedor tener una dirección más certera a lo que se refiere al precio del producto, la distribución del mismo, el lugar de venta y las promociones que se debe de crear para permitirle al producto una aceptación exitosa por los clientes.

Dentro del proceso del marketing se encuentra lo siguiente:

1. Segmentación del mercado
2. Mercado meta
3. El conocimiento de la clientela del negocio
4. Comportamiento del mercado y tamaño
5. Estimación de la demanda futura
6. Estrategias de venta
7. Estrategias de precios
8. Estrategias de publicidad
9. Estrategias de promoción
10. Canales de distribución

Pedraza (2011:33) comenta que "el análisis de un segmento del mercado se refiere a escoger a los clientes a los cuales se pretende vender el producto o servicio, se trata de hacer un perfil de ello y seleccionar a los compradores sobre la base de identificar sus necesidades ordinarias, dónde viven, cuáles son sus usos y costumbres".

La segmentación del mercado es el factor que permite generar la dirección del producto o servicio, esto es, que se debe hacer un estudio del comportamiento, usos y costumbres de las personas que pueden consumir el producto.

Dentro de la segmentación del mercado existen tres etapas para poderlo elaborar:

- **Estudio:** Se recoge toda la información de campo la cual es obtenida mediante la aplicación de cuestionarios a clientes potenciales, evaluando las conductas, costumbres, motivaciones, características demográficas y socioeconómicas.
- **Análisis:** Mediante los datos recolectados, se procesa la información de campo aplicada a los diferentes grupos del segmento y se establecen las diferencias entre los mismos.
- **Perfil:** Se obtiene las características esenciales de cada grupo del segmento con base en los factores de segmentación.

El siguiente paso es seleccionar el mercado meta que se compone con los clientes relativamente parecidos que fueron seleccionados para ser atendidos por el negocio.

Para escoger e mercado meta, Pedraza (2011:36) aplica cinco puntos esenciales:

- **Concentración de un solo segmento:** El negocio escoge un solo segmento
- **Especialización selectiva:** La empresa elige varios segmentos y los atiende según sus características.
- **Especialización del producto:** La empresa decide elaborar un producto y venderlo a varios segmentos
- **Especialización del mercado:** La empresa se concentra en solo atender un grupo particular de consumidores
- **Cobertura de todo el mercado:** La empresa atiende a todos los segmentos de clientes con productos para cada segmento.

El conocimiento de la clientela parte de la elaboración previa del perfil de los consumidores, esto es, que es necesario hacer una descripción sobre el segmento que se ha elegido para introducir el producto o servicio, en la cual se debe de tomar en cuenta, área geográfica, número de clientes potenciales,

hábitos de consumo, gustos y preferencias, frecuencia de consumos y periodos en que se realiza.

El comportamiento del mercado y tamaño es una oportunidad de negocio, ya que al hacer el análisis de este, se toma la decisión de cuál es la mejor dirección de debe de tomar la empresa, esto es en cuanto a la situación del marketing, el objetivo de la empresa es que por medio del marketing conozca el comportamiento y la demanda potencial del mercado.

Pedraza (2011:38) describe que "la demanda del mercado para un producto es el volumen total que adquirirá un grupo de clientes, en un área geográfica definida en un periodo determinado". Con esto se busca específicamente determinar la demanda de la empresa y su grado de participación en el mercado.

El movimiento de la demanda origina cambios en las ventas, es de vital importancia determinar esos cambios para que la empresa permanezca dentro del mercado, para esto se emplean los pronósticos porque son una herramienta para calcular las condiciones futuras a las que estará expuesta la empresa.

Existen métodos para estimar la demanda futura, Pedraza (2011:39) comenta que esto se puede determinar en tres etapas:

- **Pronóstico del medio ambiente:** Se concentra en estimar las condiciones macroeconómicas o entorno de la empresa.
- **Pronóstico de la industria:** Se analiza los productos, servicios y las tendencias de la empresa
- **Pronóstico de ventas del negocio:** La estimación de ventas considerando los cambios del medio ambiente y los gastos en mercadotecnia presupuestados.

Comúnmente al hacer los pronósticos es necesario basarse en hechos pasados relacionando factores que crearon esas ventas aplicando las

herramientas estadísticas permitiendo analizar cuatro posiciones importantes, tendencias, temporadas, ciclos y situaciones impredecibles.

Kotler citado por Pedraza (2011:40) dice que “el análisis estadístico de la demanda trata a las ventas pasadas y futuras como una función de tiempo, no como factores reales de la demanda, y consiste en un conjunto de procedimientos estadísticos designados para descubrir los factores reales más importantes que afectan a las ventas y su influencia relativa, donde se expresan estas últimas como una variable dependiente y se trata de explicarlas como una serie de variables independientes como precios, ingresos, población y promoción”.

Las estrategias de venta, es un proceso que varía de acuerdo a las condiciones, tipo de producto o servicio, tiempo, lugar y clase de consumidores y empresarios, dentro de este proceso se encuentran puntos básicos a seguir, los cuales permiten un mejor desarrollo de producto o servicio, así como su desplazamiento dentro del mercado.

Los puntos importantes dentro del proceso de ventas, abarcan desde una pre-entrevista telefónica, entrevista comercial, investigación y conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente, presentación del producto o servicio, atención y servicio posventa.

Las estrategias de precios van relacionadas con lo que el cliente espera del producto o servicio, ya que esto se refiere a que el cliente espera cierta calidad en el producto por el precio que paga, por tanto, la empresa debe tomar en cuenta cuál es el lugar de su producto en mercado para determinar el precio en que pretende venderlo.

El producto o servicio de una empresa debe de estar reforzado por estrategias de publicidad, Pedraza (2011:43) afirma que “la publicidad se puede definir como cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado, así, la publicidad invita a comprar.

Para desarrollar un programa de publicidad se debe de partir de la investigación del segmento en el cual que pretende introducir el producto o servicio y la motivación que tienen los clientes para adquirir el producto, los principales objetivos que persigue el programa de publicidad son difundir el perfil y la marca del producto a un largo plazo, informar acerca de un acontecimiento, una venta o un servicio.

Las estrategias de promoción son herramientas diseñadas para estimular al cliente, para comprar la mayor cantidad del producto o servicio, dentro de estas estrategias existen las promociones de consumo, promociones comerciales y promociones de la fuerza de las ventas.

Por lo tanto la empresa debe de establecer los objetivos de promoción, para captar la atención del cliente más rápido que las demás empresa y lo incite a comprar el producto a través de los estímulos que la empresa se proponga a diseñar para tener un margen mayor de éxito en las ventas.

El desarrollo de estrategias dentro de un plan de marketing, conlleva a generar los canales de distribución, Pedraza (2011:44) define que “los canales de distribución es hacer llegar el producto desde la fábrica hasta el consumidor final, la distribución incluye todas las actividades necesarias para cumplir con este objetivo”.

La selección de los canales de distribución implica tomar en cuenta funciones como promoción, negociación, pedido, financiamiento, aceptación del riesgo, posesión física y pago, estas actividades impactan directamente en el precio del producto, las alternativas parten desde llevar el producto hasta el consumidor final o hasta utilizar varios intermediarios.

Alcaraz citado por Ocototlle (2013:29) establece que “básicamente existen cuatro canales de distribución”.

**Tabla No. 1: Canales de distribución**

<b>Productor</b>			<b>Consumidor industrial</b>
<b>Productor</b>	Agente		Consumidor industrial
<b>Productor</b>		Distribuidor	Consumidor industrial
<b>Productor</b>	Agente	Distribuidor	Consumidor industrial

Fuente: Tabla extraída y adaptada Ocototlle (2013: 29)

#### **2.5.1.4 El plan financiero**

González (2007:62) define al plan financiero como " el proceso para llevar, de manera ordenada, las operaciones financieras de la empresa, tener información acerca de la situación de la misma y buscar alternativas atractivas que le permitan ahorrar en costos y/o gastos para aumentar las expectativas de rendimiento".

Es fundamental que la empresa cuente con unas finanzas sólidas, ya que esto le permite permanecer dentro del mercado duran varios años, además debe de contar con la información financiera en tiempo para poder tomar las decisiones adecuadas, así como para una más eficiente planeación en la empresa.

Para el desarrollo del plan financiero, primero se debe de contar con un área contable, González (2007:62) define al sistema contable como " una herramienta muy útil y práctica que facilita la toma de decisiones del emprendedor y mantiene un monitoreo constante de las operaciones y de la salud financiera de la empresa".

El área contable de la empresa debe de contar con actividades específicas, es decir, estas funciones deben ser claras y concisas, ya que el manejo financiero depende de estas funciones y cualquier variación que se presente durante el desarrollo económico de la empresa se verá reflejado en la salud financiera de la misma.

El proceso contable debe ser establecido antes de hacer cualquier actividad económica dentro de la empresa, una vez diseñado y establecido, es necesario anotar en forma detallada cada movimiento financiero que se genere dentro de la empresa, para debe planearse el sistema contable cómodo y preciso, para que a su vez pueda ser controlado de manera eficiente.

Un plan financiero cuenta con ciertas características principales, González dice que "un plan financiero debe de contar con los siguientes puntos:"

- Entradas y salidas de dinero
- Software
- Cálculo de costos
- Capital social
- Sistema de financiamiento
- Proyección financiera
- Flujo de efectivo
- Estado de resultados

González (2007:) comenta que "las entradas y salidas de dinero son actividades que se producen cada día, cuando se realizan inversiones en el negocio, se venden productos o servicios a los clientes, se efectúan compras a proveedores de artículos y se pagan cuentas. Estas operaciones tienen que registrarse de manera ordenada".

Las entradas y salidas en una empresa son definidas por Pedraza de la siguiente manera

- Las entradas son todos los ingresos de dinero que la empresa recibe.

- Las salidas son todos los egresos que la empresa realiza. Los gastos en que la empresa incurre son salidas de dinero.

Una empresa debe estar siempre con ideas frescas, es importante que siempre busque mejorar sus procesos en todas las áreas, esto es, dado que el avance de la tecnología va aumento día a día, se puede implementar un software que permita la automatización de algunos procesos como lo es el proceso contable.

Es necesario tomar en cuenta que el desarrollo de una plataforma como lo es un software, conlleva a una inversión en ocasiones alta, porque se busca la personalización del software para con la empresa y una capacitación previo para poderlo controlar y manejar sin mayores problemas.

Una herramienta automatizada dentro de las áreas administrativas, permite un mejor control en el desarrollo de las actividades, ya que por medio de él, se reducen los tiempos muertos, así como el desconocimiento del flujo de efectivo o flujo de materiales dentro de la empresa.

Con un software se puede controlar diversa áreas a la vez, solo se tiene que tener bien claro a donde se quiere llegar con esta herramienta, la necesidad de automatiza un proceso es para convertirlo en una parte más eficiente y que reduzca los posible errores que se puedan encontrar en las actividades diarias.

Una parte importante dentro del plan de marketing es el cálculo de costos, ya que por medio de ellos, se verifica las posible inversiones en la empresa para seguirla manteniendo en el mercado, asó como pronósticos futuros y los movimientos financieros en la empresa.

Costo como lo define Pedraza (2007:65) "es toda cantidad de dinero que debe erogarse para pagar lo que se requieren en la operación de la empresa por ejemplo, la luz, un anuncio de radio o materia prima".

Del concepto de costos, se despliegan dos tipos de costos, Pedraza (2007:65) los define como:

- **Costo variable:** Este cambia en relación directa con un activado volumen dado. Dicha actividad puede ser de producción o ventas, por ejemplo, el material que habrá de utilizarse cambiará de acuerdo con el número de artículos o servicios que se venden.
- **Costo fijo:** Es aquel que permanece constante en un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de ventas (es decir, que no se asocia al producto o servicio prestado), por ejemplo, la renta del edificio o los sueldos. Estos habrán de pagarse independientemente de si se produce en un periodo determinado.

Los costos de una empresa ya sean fijos o variables, son la parte medular en el área contable, es muy importante ponerle atención a estos conceptos, porque es necesario tomar en cuenta las inversiones que se deben de hacer para cubrir este tipo de costos.

Es necesario hacer reconocer que este tipo de inversiones refiriendo a los costos, no se pueden eliminar nunca, es normal que una empresa que se ubique en cualquier sector, tiene costos, desde su apertura y por la permanencia en el mercado, le genera costos.

Lo importante en esta situación es implementar el mejoramiento, es decir, por ejemplo, la aplicación de ingeniería con respecto al diseño del producto, empaque o característica que lo identifican como tal, pueden ser mejoradas y esto permite tener un mejor rendimiento en la materia prima, en el proceso y por estas razones los costos bajan y los rendimientos de las utilidades se incrementan.

En un proyecto como lo es la apertura de una empresa de bienes o servicios, primero debe de identificar de donde tiene que tomar los recursos para su primer lanzamiento dentro de un mercado determinado, Pedraza comenta que existe el capital social para obtener los recursos necesarios para solventar el proyecto.

El capital social lo define Pedraza como "la cantidad total de dinero que invierten los dueños de la empresa (socios) para conformar la misma. Debe ser

suficiente para cubrir todos los gastos iniciales que afrontará la empresa, por ejemplo, equipo, instalaciones, compra inicial de materia prima o acondicionamiento del local".

Además el capital social, le permite al emprendedor tener más confianza en cuanto se refiere a cubrir todos los gastos que puedan surgir dentro del periodo en el que la empresa empieza a registrar sus primeras ventas, es de suma importancia que la empresa cuente con cierto capital disponible para poder seguir en marcha, de no ser así, el proyecto se puede detener hasta llegar a su clausura total.

Un capital social necesita estar repartido virtualmente en todas las áreas que se estén dentro de la empresa, si una empresa no cuenta con un orden en la situación de los movimientos del dinero, esta puede encontrarse con problemas financieros en un futuro.

En ocasiones para que una empresa comience a laborar, es necesario contar con un plan de financiamiento, esto se refiere a que el capital que se necesita para un inicio no siempre se tiene por completo, entonces con un financiamiento se puede conseguir el capital faltante.

El sistema de financiamiento es un apoyo financiero que permite alcanzar los objetivos de inversión principales, todo sistema financiero cuenta con ventajas y desventajas, por ejemplo: el capital que se necesite para poner en marcha a la empresa, puede ser conseguido a través de socios, como también se puede conseguir con préstamos procedentes de bancos.

Una empresa que quiere empezar operaciones, debe de tomar en cuenta que tiene que generar proyecciones financieras en un lapso de tiempo, Pedraza (207:67) define a la proyección financiera como "resúmenes de los resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa en un periodo determinado o en una fecha específica futura".

El objetivo de elaborar estados de resultados, es para analizar hacia qué dirección va la empresa, es decir, que por medio de estos estados, el dueño de la empresa, puede tomar decisiones con respecto al movimiento del efectivo, como también visualizar cuales son las debilidades de la empresa dentro de este sector.

Una proyección financiera debe ser analizada y aplicarse en la empresa, las proyección financieras parten del posible historial con el que la empresa cuente es necesario registrar todas las entradas y salidas ya sea de dinero como de productos.

El emprendedor que genera una proyección financiera, le permite ir un paso adelante, es decir, que si la empresa tuvo movimientos bruscos o movimientos medianos dentro de ciertos número de meses, con la proyección financiera se puede aumentar o disminuir ya sea la inversión o las actividades a desempeñar en ese tiempo.

La proyección financiera en términos sencillos, es una herramienta que puede ser los ojos de los inversionistas o emprendedores en un futuro cercano, es indiscutible contar con una proyección financiera bien constituida por todos los accionistas que estén o puedan llegar a participar dentro de un proyecto como este.

El flujo de efectivo dentro de una organización, es de suma importancia, porque va a permitir movimientos sanos en todas las áreas que se involucren dentro de la empresa, Pedraza (2007:67) dice que "la información de entradas y salidas es necesaria para elaborar el flujo de efectivo, un estado financiero que muestra el total de efectivo que ingresó y salió de la empresa durante un periodo determinado".

El flujo de efectivo permite facilitar un análisis económico de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa en un futuro, permitiendo hacer un cálculo exacto de las cantidades que se necesitan en fechas posteriores, como las entradas económicas futuras que se generaran por el concepto de ventas.

El estado de resultados como lo define Pedraza (2011:69), "es un instrumento que utiliza la administración para reportar las operaciones realizadas en la empresa en un periodo determinado, de esta manera, la ganancia (utilidad) o pérdida de la empresa se obtiene restando los gastos y/o pérdidas a los ingresos y/o ganancias. Este es el principal medio para medir la rentabilidad de una empresa".

Dentro de una empresa, el estado de resultados puede ser calculado, dependiendo de las áreas que estén involucradas, dentro de las empresas manufactureras o de bienes se maneja el costo de la mercancía que se vendió, mientras que en las empresas de servicio no.

Según Lara citado por Ocototxtle dice que "un estado financiero básico que muestra la utilidad o pérdida neta resultante de todos los ingresos, costos y gastos realizados por la entidad durante el periodo"

En el estado de resultados existen diferentes conceptos que permiten mejorar su forma y entendimiento, pero hay que destacar que no todos los conceptos que tiene un estado de resultado muestra, es utilizado por todas las empresas de bienes o servicios.

No es posible que las empresas puedan manejar el mismo diseño de estado de resultados, esto depende del giro en el que se desarrolla la empresa, los puntos primordiales de un estado de resultados según (Pedraza 2007:69) son:

1. Ingresos
2. Ventas brutas
3. Devolución sobre ventas
4. Descuentos sobre ventas
5. Ventas netas
6. Costo de ventas
7. Compras de materia prima
8. Mano de obra
9. Gastos de fabricación

10. Utilidad bruta
11. Gastos de operación
12. Ingresos por interés
13. Gastos por interés
14. Impuesto sobre la renta
15. Utilidad neta
16. Pérdida neta

Estos puntos mencionados son de un posible estado de resultados de una empresa, pero no es necesario llevarlos todos a cabo, es decir, que dependiendo del tamaño de la empresa, es el tipo de estado de resultados que se tiene que diseñar para tener un control y salud financiera dentro de la empresa.

## CAPITULO III. PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESA EN MÉXICO

### 3.1 Clasificación de las empresas

#### Definición de empresa

Se define a la empresa como una organización que produce o distribuye bienes o servicios para el mercado, con el propósito de obtener beneficios para sus titulares o dueños. Mercado (2008: 3)

Partiendo de esta definición, se describe que una empresa está constituida por el trabajo, la tierra y el capital, las cuales en conjunto y dinamismo permiten el desarrollo de todo organismo con fines de lucro, el cual busca una posición dentro de un mercado determinado.

Una empresa constituida cuenta con cierta clasificación dependiendo de su tamaño, giro y sector, esto es, que cada empresa pertenece a un grupo o subgrupo, con esto se busca tener un control en nivel de crecimiento de cada organización, llegando a una documentación en un tiempo determinado.

Una empresa constituida cuenta con cierta clasificación dependiendo de su tamaño, giro y sector, esto es, que cada empresa pertenece a un grupo o subgrupo, con esto se busca tener un control en nivel de crecimiento de cada organización, llegando a una documentación en un tiempo determinado.

### 3.2 Clasificación de las empresas

“Clasificación de empresas”, [en línea]. Disponible en la web:  
<http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/proyectos/2006/lasempresas/Pagina%207.htm>

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

**Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

**Extractivas;** Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable.

**Manufactureras:** Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción.

**Agropecuarias:** Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

**Comerciales:** Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

**Mayoristas:** Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Bimbo, Nestlé, Jersey, entre otras.

**Menudeo:** Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final. Ejemplo: Sams Club, Cosco, Smart & Final, y la Abarrotera de Tijuana.

**Minoristas o Detallistas:** Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplo: Ley, Comercial Mexicana, entre otras.

**Comisionistas:** Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

**Servicios:** Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

- Servicios públicos varios (comunicaciones, energía, agua)
- Servicios privados varios (servicios administrativos, contables, jurídicos, asesoría).
- Transporte (colectivo o de mercancías)
- Turismo

- Instituciones financieras
- Educación
- Salubridad (Hospitales)
- Finanzas y seguros

**Según el origen del capital:** Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

**Públicas:** En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

**Centralizadas:** Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. Ejemplo: Las secretarías de estado, Nacional Financiera (NAFIN)

**Desconcentradas:** Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía. Ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.

**Descentralizadas:** Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo: El Instituto mexicano del seguro social (I.M.S.S), Comisión federal de electricidad (CFE), Banco de México.

**Estatales:** Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. Ejemplo: Ferrocarriles, Desarrollo integral de la familia (DIF) Estatal.

**Mixtas y Paraestatales:** En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Ejemplos: PRODUTSA (Promotora de Desarrollo Urbano de Tijuana), Aeropuertos y Servicios Auxiliares, Caminos y Puentes Federales.

**Privadas:** Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

**Nacionales:** Cuando los inversionistas son 100% del país.

**Extranjeros:** Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

**Trasnacionales;** Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

**Según la magnitud de la empresa:** Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a qué tipo de empresa pueden pertenecer una organización, tales como:

**Financiero:** El tamaño se determina por el monto de su capital.

**Personal Ocupado:** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella que tiene entre 250 y 1000, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados

**Ventas:** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.

**Producción:** Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que

el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra.

Por último, la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.

**Criterios de Nacional Financiera:** Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro de su giro.

### **3.3 Historia de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)**

Durante la Segunda Guerra Mundial la mayor parte de las Empresas de Europa fueron destruidas, como debían recuperarse de una manera rápida, la solución a esta situación fue la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMES).

El potencial de la Unión Europea radica en el Apoyo y fomento que se otorga a las PYMES, ya que se les considera un importante factor en la creación de empleos y base primordial de su economía, obteniendo con esto un alto crecimiento económico y bienestar de su población.

En el caso de México, las PYMES han ayudado a descentralizar las grandes ciudades y a que pequeños poblados se urbanicen, logrando exportar en algunos casos sus productos, ejemplo de esto es el café que en algunas regiones de Veracruz, su sabor al paladar es delicioso, con calidad de exportación, aceptado en varios mercados internacionales.

Antes de identificar la importancia de la PYMES en México, comenzaremos por analizar su significado. Arthur Anderson en 1999, en su libro diccionario de economía y negocios, las define como “Una unidad económica de producción y decisiones que, mediante la organización y coordinación de una serie de Factores

(Capital y Trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos o prestando servicios en el mercado”.

Desde hace mucho tiempo las PYMES han constituido los ingresos principales de muchas familias mexicanas, ya que de ellas una familia puede sostenerse, sin necesidad de realizar algún trabajo adicional, además es de considerarse que constituyen un apoyo para las siguientes generaciones de empresarios, por la transmisión de los secretos de la empresa familiar, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de las empresas mexicanas, de una manera empírica en la mayor parte de los casos.

### **3.4 Definición de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)**

Anzola (2010: 11) comenta “tres definiciones acerca de las PYMES:

- Una pequeña empresa no necesariamente debe ser propiedad de una sola persona, ya que la condición de propiedad independiente puede ser interpretada de muchas maneras donde se incluyen los accionistas mayoritarios.
- El requerimiento de operado independiente no necesariamente es exclusivo a la administración de su propietario, pues este término tiene que ver más con el control en amplio sentido de la palabra que con el hacer diario y, en ocasiones, esta función de administrar se delega a un gerente.
- La definición de pequeña empresa no debe ser ajustada en términos absolutos, puesto que es relativa en función del medio en que se desenvuelve, la industria a la cual pertenece, a los programas y políticas de los gobiernos y empresas, así como para la situación específica de que se trate”

Una pequeña empresa no necesariamente tiene que ser un establecimiento de baja proporción en su construcción o en los productos o servicios que ofrece, esta denominación dependerá del sector en que este ubicada, así como de las instancias gubernamentales que rijan dicho sector.

Hay empresas que se encuentran en vías de desarrollo que solo cuenta con un cierto número de trabajadores, por los cuales se puede medir el tamaño de la empresa, así como sus ventas anuales, de aquí parte el régimen en que se encuentran la mayoría.

Todas las PYMES por su constitución de ser pequeños establecimientos y perteneciente a familias, han logrado posicionarse de manera significativa dentro del sector o giro al cual estén dedicadas, la importancia de generar nuevas empresas con visión de desarrollo es fundamental en un tiempo tan competitivo como este.

### **3.5 Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de servicios en México**

El sector de servicios es una serie de actividades diferentes, con características a la realización de trabajo que no produce bienes tangibles, es decir bienes que puedan ser de carácter cuantitativo, pero con el propósito de satisfacer necesidades sociales, explicado de otra manera, es la aplicación de personal para que otros individuos cubran su necesidad.

El sector servicios cuenta con ramas que le permiten abarcar cierto número de comunidades económicas, esto crea cadenas de desarrollo económico en el país, la importancia de tener un sector de servicios es primordial, por que como el más importante es el sector industrial, el de servicios depende de la realización de trabajo del sector industrial, es decir, que si una empresa que dedica a la transformación de materia, esta, necesitara el modo de trasladar su producto.

El servicio de transporte pertenece al sector de servicios, porque no es un bien cuantitativo, es un bien intangible, pero con una participación importante dentro del sector industrial, para comprender mejor este sector, se dividirá en sus diferentes ramas.

El sector servicios se puede considerar como el más amplio realizando diversas actividades de prestación de servicios, para esto se definirá cada rama que compete a este sector

- Comercio: Es una actividad realizada entre establecimientos, se refiere a la compra y venta de mercancías y servicios, en el que se genera un intercambio entre el vendedor y el cliente
- Restaurantes y hoteles: Es la prestación de servicios con actividad económica que incluye alimentación y hospedaje, están van dirigidas principalmente al turismo en general
- Transporte: Consiste en el desplazamiento físico en algún medio de transporte, de mercancías o personas mediante el pago de una tarifa
- Almacenamiento y comunicaciones: El almacenamiento es un servicio que se presta para el resguardo y acomodo de mercancías.
- Las comunicaciones: Son servicios públicos y privados que consisten en la conexión a distancia entre diferentes lugares
- Servicios financieros: Se basan en los movimientos de recursos financieros que generan una actividad económica entre un grupo de personas, con fines de lucro
- Bienes inmuebles: Se refiere a la compraventa de bienes raíces, así como a la renta y alquiler de espacios comunitarios
- Servicios profesionales: Son las actividades legales, de administración, contables, promocionales, y las empresas dedicadas a la colocación del personal
- Servicios de educación: Son los brindados por las instituciones públicas o privadas de la educación
- Servicios médicos: Son los servicios que brindan los hospitales, médicos, odontólogos y de las personas con profesión en la salud
- Servicio de esparcimiento: Son llamados también de diversión, en el se incluyen, centros recreativos, culturales y deportivos, cine, teatro, discotecas, zoológicos.
- Otros servicios: Esta rama se generó para incluir las actividades que por sus características no pertenecen a las demás ramas, como es el alquiler de aparatos de sonido, maquinaria y equipo, reparación de maquinaria y equipo

- Administración pública: Son las actividades que realiza el sector público, están formadas por funciones sustantivas para cumplir con sus objetivos económicos, políticos, sociales y culturales

El sector servicios cuenta con una diversidad de actividades económicas que abarcan una gran parte del factor económico del país, tanto en las situaciones de educación, médicos y de diversión, permitiendo un flujo continuo de efectivo dentro de su mismo sector

El Instituto nacional de estadística y geografía (INEGI), comenta que los servicios son todas las actividades económicas que tienen por objeto la satisfacción de un tercero, ya sea en su persona o en sus bienes.

Las empresas de servicios han sido un factor importante en la generación de empleos, ya que cada entidad de este tipo perteneciente al sector de servicios, ha logrado estabilizarse para brindar servicios y actividades de recreación para la satisfacción de las necesidades de un conjunto de individuos determinado.

Méndez (2008:213) comenta que “aunque la dinámica del sector servicios fue impresionante en la década de 1990, aún existen una serie de problemas del sector”. Cada rama cuenta con ciertas deficiencias que no les ha permitido tener todavía aún ese crecimiento como lo es el del sector industrial.

Es necesario identificar cada rama del sector servicios para poder entender cada situación que está desarrollándose ahora, por ejemplo, el comercio como rama, cuenta con desventajas en la comercialización de productos básicos, porque corporaciones como Wal-Mart, que es un oligopolio, maneja productos a precios más bajos en comparación con las misceláneas que se encuentran dentro de una colonia o fraccionamiento.

En la rama de los restaurantes y hoteles, la variación de los precios en cada servicio es muy notable, aquí se genera abuso ante los turistas nacionales y

extranjeros y que también en muchas ocasiones no se cumple con los servicios ofrecidos.

Un problema muy común en este tipo de empresas, es que muchos de los establecimientos que ofrecen el servicio de alimentación y hospedaje, son cadenas o franquicias que pertenecen a personas extranjeras, y el dinero generado dentro de estas entidades no se queda en el país, sino que es enviado al extranjero.

Comunicaciones y transportes, si se habla del servicio de transporte de ruta, este sistema es muy precario porque no se cuenta con los autobuses de punta, que eviten el impacto ecológico por la contaminación, y que algunas regiones del país se encuentran muy limitadas en el servicio de comunicación por que no existen los medios de transporte necesarios para cubrir esas regiones.

Los servicios financieros, atienden más a las grandes corporaciones que a la sociedad en general, no hay fomento de ahorro interno y las empresas que dan el servicio de préstamos a través de empeño, tiende cobrar altos intereses por el monto que ofrece.

En la administración de bienes e inmuebles, aquí como lo es en general, las grandes empresas son las manejan y tienen el control de inversión sobre el desarrollo de infraestructura en el país, en algunas ocasiones no se respetan las cláusulas que existen en el contrato dañando a los clientes que quieren adquirir una vivienda.

Dentro de los servicios profesionales, no existe un sistema que controle esta gama de actividades, sobre todo que vigile y garantice su cumplimiento, sin negligencia y corrupción, ya que existe diversidad de empresas que no tiene la certificación que les permita garantizar sus operaciones.

Una rama muy importante para este país y que se encuentra dentro del sector servicios, son los servicios educativos, ya que hay organizaciones que operan como instituciones de educación sin un previo registro en la secretaria de educación pública, más sin embargo la poca importancia de regular este tipo de empresas ha permitido más apertura de escuelas fantasmas.

Los servicios médicos, no menos importante que los servicios educativos, operan sin la más mínima seguridad en cuestión de limpieza y en ocasiones con negligencia por la parte médica, por la falta de capacitación y actualización de los planes de salud.

Las empresas dedicadas a los servicios de esparcimiento, tal vez sea donde existe la mayor corrupción para que estas operen, por ejemplo, los centro nocturno, no cuentan con las licencias adecuadas y estos mismos permiten la entrada de menores de edad.

Otros servicios que no están regulados por la falte de infraestructura, es decir, porque no se cuenta con un establecimiento, se genera el ambulante, repercutiendo en las finanzas de las empresas establecidas, así como la falta de pago de impuestos.

La administración pública, la cual conlleva a todas las dependencias de gobierno, siguen siendo servicios que no han podido cambiar ya en mucho tiempo, y en las cuales la mayoría de las personas que necesitan hacer trámites, es inminente la pérdida de tiempo, por la falta de capacitación hacia el personal involucrado.

Méndez (2008:218) comenta que “una solución global es establecer un plan de servicios que se incorpore a un plan integral de desarrollo de país, que también incluya un plan industrial y un pal agropecuario, es decir, el Estado mexicano debe

dirigir el procesos de los tres sectores del país de forma integral, buscando mejorar las condiciones de vida de la población nacional”.

### **3.6 Globalización en las pequeñas y medianas empresas (PYMES)**

Méndez (2008:354) define a la globalización económica como el incremento de la internacionalización de los procesos productivos y del capital; es decir, las decisiones económicas se toman en el plano mundial.

La globalización económica se podría manejar como un estar mundial en el manejo económico, es decir, que los incrementos en los productos y servicios van de la mano en todos los países, por situaciones de evolución y por la generación de nuevas tecnologías, sería imposible mantener los mismos precios en un largo periodo de tiempo.

Anzola (2010:36) dice que “la globalización económica tiene repercusiones en todas las esferas de la actividad empresarial y afecta a unos en mayor proporción que a otros, con la salvedad de que el empresario que este mejor preparado en cuanto a expectativas futuras de la empresa, podrá afrontar mejor tales cambios.

Los autores de las definiciones ya mencionadas, tiene en común que la globalización económica, tendrá ciertos movimientos o repercusiones en las entidades económicas, con la ventaja de que el empresario que se encuentre en una mejor posición para manejar tales cambios, será el que sobreviva a la globalización.

De acuerdo al desarrollo de cada PYME, la mejor ventaja competitiva que podrían tener, es la experiencia que se tiene en el ramo o en el giro en que se desenvuelve, esto permite que todas aquellas empresas familiares que han perdurado a lo largo de la historia del desarrollo económico de México, tiene

actividades específicas o especialización, que les ha permitido perdurar por tanto tiempo.

Explicarlo de otra manera, es que la especialización o la ventaja competitiva que marca la diferencia con las demás PYMES, es continuamente aplicada dentro de los establecimientos, pero de una manera mecánica que simplemente los dueños no la pueden identificar, pensando solamente que su producto es el mejor.

Esto se debe definir con procesos administrativos, para que se pueda consolidar la micro empresa o PYME a través de la investigación en primera parte en el interior del sistema de la PYME, para identificar las cualidades, para después estudiar el mercado externo, permitiendo soportar los cambios en la globalización económica los cuales son efectuados a nivel mundial.

La globalización económica es propiciada por países altamente desarrollados, los cuales se ven beneficiados con ella, pero el problema está en que los países atrasados o dependientes como México, sufren de estos cambios y el ámbito más afectado es el sector de las micro y pequeñas empresas.

### **3.7 Problemas económicos de las pequeñas y medianas empresas (PYMES)**

Méndez (2008:375) dice que “el problema económico en el país es el financiamiento de las actividades económicas del país es la inversión extranjera indirecta, es decir, los créditos provenientes del exterior.

Desde la década de 1930, el endeudamiento externo ha servido para fomentar las inversiones y crear infraestructura básica destinada al desarrollo de las actividades económicas”.

Zarrabal (2011) dice que las PYMES conforma un importante factor de desarrollo socio-económico en el país, contribuyen en la economía nacional, generan más del 60% del personal ocupado y aportan el 10% del Producto Interno Bruto, por eso en la medida de las posibilidades de los entes económicos de la sociedad, como son bancos, organismos empresariales, consultores de empresas, se debe contribuir a su desarrollo.

El estado debe buscar más integración de los pequeños negocios, vincularlo con el sector productivo, apoyarlas, prestarle la colaboración que requieran y saberlas integrar en sus programas económicos, es importante que las PYMES tengan la máxima eficiencia, generen utilidad y que se adapten a los cambios.

El 80% de las PYMES fracasa antes de los cinco años y el 90% no llega a los diez años el ambiente de desafíos que vivimos en nuestro país, por seguridad, por el debilitamiento de la economía así como por el entorno ampliamente competitivo, hace la actividad empresarial desafiante para los pequeños y medianos negocios, quienes viven apagando fuegos y no pueden atacar la raíz de sus problemas.

La falta de información con respecto a las quejas de los clientes, no manejan la economía de escala, les falta financiamiento para sus operaciones, están con grandes limitaciones para poder modernizarse, y ante el reto de sobrevivir ante las grandes empresas, por eso con urgencia se requiere un cambio en el modelo de dirección, para superar sus dificultades.

Si hay algo que ha beneficiado a las pequeñas y medianas empresas en los últimos años, es la tecnología.

Las pequeñas empresas desempeñan un papel importante en el proceso del cambio tecnológico, son fuente de considerable actividad innovadora, las PYMES son organizaciones sencillas y sus procesos de producción se acercan al estilo de un taller, pueden elaborar rápidamente los productos que el mercado o

las empresas más grandes necesiten, aportan rentabilidad y eficacia, proporcionar a las organizaciones un marco competitivo.

Debemos entender que la sociedad y el gobierno tenemos que contar con un gran sector que dinamice la economía, como lo realizan las PYMES.

Las gerencias de éxito de las PYMES, son las que toman el liderazgo de su organización, que conocen el rumbo a seguir, orientándolos hacia la calidad, la productividad, buscando soluciones para generar una mayor rentabilidad.

Identificar mejor las oportunidades y manteniendo buena actitud hacia los trabajadores al escuchar sus opiniones de la organización, cambiando los viejos estilos que se concentra más en apagar los fuegos, resolviendo únicamente los problemas del día a día, sin buscar la mejor planeación del negocio, que se tiene que basar en el conocimiento exacto del negocio, como son sus fuerzas y debilidades.

Uno de los principales problemas económicos que tienen las pymes, es la falta de presupuesta, que conlleva a la falta de información y conocimiento de cómo administrar una empresa, es decir, hay ocasiones en que se cuenta con el suficiente presupuesto para emprender el proyecto, pero la falta de conocimiento y experiencia, se torna en malos manejos y con esto con la pérdida de la inversión.

Otra situación destacable en las PYMES, es la experiencia, pero sin el sustento teórico, porque los empresarios que se hicieron administrados por escalafón a través del tiempo, no cuenta con la visión para proyectar a la empresa, impidiendo su crecimiento y desarrollo económico.

El tener el conocimiento administrativo de cómo dirigir a una micro empresa, ahora en la actualidad sea convertido en una ventaja competitiva, porque con la información y la tecnología, se reducen los tiempos operativos, así como la repetición en procesos administrativos, permitiendo una consolidación en la empresa.

## **CAPÍTULO IV. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EMPRESA "EL CENTRO DE LAS NOVEDADES"**

### **4.1 Descripción de la empresa**

La empresa el "Centro de las Novedades", es una empresa dedicada a a comercialización de disfraces de temporada, es decir, esta empresa engloba todas las temporadas del año, por ejemplo, la temporada de primavera, en esta etapa se comercializan diferentes tipos de disfraces, animales o plantas.

La temporada de abril como lo marca el calendario, en esta etapa se comercializar disfraces de superhéroes por ser el mes del niño, así como accesorios que componen cada modelo del disfraz.

Dentro de la temporada de mayo, se encuentran diferentes atuendos de trajes regionales, esto es, que cada estado de la República Mexicana, cuenta con diferentes entidades, que dentro de ellas existen las regiones, y cada región cuenta con un atuendo propio, por ejemplo, el estado de Veracruz, el estado de Puebla, el estado de Nuevo León, por mencionar algunos.

El Centro de las Novedades, tiene una gama con la cual puede atender varios mercados, un mercado que ha sido potencial es el sector escolar, porque en la temporada que comprenden los meses de junio, julio, agosto, se comercializa las batas para educadoras, las bata para los niños que ingresan a escuela.

También dentro de la empresa El Centro de las Novedades, se comercializan productos que van dirigidos a la parte gastronomía, esto es, la distribución de artículos para escuelas con el desarrollo culinario, a las cocinas económicas que se encuentran cerca del establecimiento, panaderías, y establecimientos que están dentro de este sector.

Otra etapa importante es el sector industrial, ya que esta empresa tiene productos como son las batas de taller y las batas de laboratorio, cabe señalar que

por la ubicación en la que se encuentra, existen negocios como son las ferreterías, en las cuales el personal ocupa artículos como son los baberos para la atención en mostrador.

En el mes de septiembre, que es el indicador del comienzo de la segunda parte del año, en esta temporada y por ser el mes patrio, se comercializan trajes de China Poblana, traje de tela de manta, accesorios que permiten dentro de la escuela recrear el evento de 1810. Estos disfraces son de los más representativos para los clientes del negocio.

Otra temporada representativa, es en mes de octubre, porque en este mes, os clientes tienen la oportunidad de escoger el posible atuendo que usarán para el día de Halloween, en esta etapa del año, existen diversidad de atuendos, tanto para niños como para adultos.

Llegando a la parte final de los años, en noviembre, por ser el día de la revolución mexicana, se comercializa trajes regionales de manta y accesorios que complementan el atuendo para hacer una representación acerca de este evento de las escuelas.

Diciembre, es un mes donde los clientes, por medio de las escuelas, solicitan los disfraces para pastorela, dentro de la pastorela, se encuentran los atuendos de ángel, José, María, los reyes magos y todos los disfraces que compete dentro de esta temporada.

La microempresa "El Centro de las Novedades" sigue su curso desde 1948, desde ese año, esta empresa ha sufrido interesantes cambios a través del tiempo, ya que por ser un negocio versátil, se ha podido solidificar y está atenta a los cambios que se generan con respecto al tiempo y temporada.

#### **4.1.1 Antecedentes de la empresa**

##### **Historia de la micro empresa “El Centro de las Novedades”**

La micro empresa El Centro de las Novedades inicio en el año de 1948 con domicilio en la calle 6 oriente entre 5 de mayo y 2 norte con número 208 con el

giro de la venta de ropa (vestido, falda, blusa, ropa interior, bonetería, perfumería), los vestidos eran de manufactura de tela de algodón, el cual era enviado desde la ciudad de Monterrey para comercializarlo en la ciudad de Puebla.

Por situaciones económicas del establecimiento porque este se encontraba en resta, se realizó una operación de traspaso en el año de 1952 hacia la calle 8 poniente número 326, donde actualmente se encuentra ubicada la micro empresa El Centro de las Novedades.

Las instalaciones del establecimiento como lo describe el dueño, la entrada eran dos puertas de madera, con una iluminación de focos que permitían que la vista de la entidad económica proyectara un establecimiento sencillo y rústico. En la parte interior contaba con muebles tipo vitrina que hacían la función de aparador.

Al hacer el traslado del establecimiento, se tuvieron que hacer reacomodos, en cuanto a los productos que se vendían, se eliminó la parte de perfumería, ropa interior, bonetería, y se continuó con solo la venta de vestidos, falda y blusa.

El señor Pedro Pérez Flores dueño del establecimiento, adquiría los productos para su comercialización en la ciudad de México, como nuevo proceso de venta, esto se realizó para reducir los costos de operación de envío entre la ciudad de Monterrey y Puebla, por eso la decisión de hacer la compra en la ciudad de México.

Este proceso de comercialización de la venta de vestidos, faldas y blusas duro aproximadamente 14 años, en el año de 1966 muere el primer propietario el señor Pedro Pérez Flores, para que después, su esposa la señora Bernardina Capetillo Zavala tomara posesión del establecimiento, y con ello llegaron nuevas ideas para la dirección del negocio.

En esta etapa se comenzó con la fabricación de marca propia de vestidos en diferentes tallas y modelos y se introdujeron nuevos productos como lo fueron las batas, baberos y libro tipo popular, con estos nuevos productos se inició la

apertura de un nuevo mercado pensando en que cerca del establecimiento se encontraba el mercado La Victoria.

Cerca del establecimiento se encontraba la terminal de los autobuses que tenían los destinos al municipio de Cholula y a la ciudad de Tlaxcala, con esto se detectó que la mayoría de las personas que laboraban dentro del mercado usaba batas y baberos

El mercadeo se hizo por medio de la observación, porque con las terminales de autobuses el flujo de personas era constante y el movimiento de este tipo de productos se mantenía diariamente en movimiento.

Este proceso de ventas de los productos de batas y babero, libros y la fabricación de la marca propia de vestidos, duro hasta el año de 1980, porque la elaboración de vestidos de marca propia era muy alta y el retorno de inversión no era el esperado.

Por esta situación se toma la decisión de crear un anexo en el local e introducir productos de importación como lo era relojes, jabones, calculadoras, cassette, bolsas de dama y productos comestibles como chocolates, chicles, así como algunos productos de procedencia mexicana, muñecos de trapo con vinil y zapato chino.

Como inicios de la venta de disfraces, primero fue exhibido el producto de mascara, el cual eran artesanales por estaban hechas de papel cartón, con la evolución del local, se introdujeron máscara de material látex y máscaras de luchador las cuales estaban fabricadas por tela, finalmente y por precio se terminó con la introducción de las máscaras de plástico.

Por los buenos rendimientos de la compra y venta de máscaras el señor José Luis Pérez Capetillo idea la venta de disfraces, esto se realiza en año de 1990, vendiendo su primer disfraz del modelo llamado de indita, que está constituido por una falda y una blusa y pantalón y camisa.

Desde 1990 se inicia con la venta de disfraces hasta la fecha, creando e introduciendo nuevos modelos que van con respecto a las nuevas caricaturas, nuevos súper héroes y requerimientos que tengas los clientes y a los que va dirigido el establecimiento ya que cuenta con una diversidad en modelos y tallas, las cuales son para el mercado infantil.

Por lo descrito anteriormente y los cambios que se han suscitado con respecto a los tiempos, es necesario crear una identidad propia de la micro empresa “El Centro de las Novedades” a través de la implementación de uniformes, organización en el proceso administrativo, creando una página web informativa y creando catálogos de productos para el cliente.

A la microempresa “El Centro de las Novedades” se le mostro de manera clara cómo se implementaría el plan de acción, así como los eventos posteriores teniendo en cuenta los posibles problemas que podrían presentarse durante la implementación del plan. Para esto se aplicará el método práctica adecuando las fases según se requiera para el cumplimiento de los objetivos en un corto plazo.

#### **4.1.2 Nombre de la empresa**

El Centro de las Novedades, como es llamada esta empresa, continua llevando este nombre, por motivos de tradición, ya que es una empresa familiar que se ha desarrollado durante años dentro de la situación familiar y los dueños quieren conservar el nombre, ya que para ellos representa años de trabajo.

#### **Tipo de empresa**

La empresa "El Centro de las Novedades" es una empresa del giro comercial, ya que su característica principal es la comercialización de bienes además de ser intermediario entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados.

## **Tamaño de la empresa**

González (2007:82) comenta que "de acuerdo con la clasificación establecida por los organismos del Gobierno mexicano una micro empresa es aquella que cuenta con menos de 30 empleados, dentro de toda su estructura laboral. "El Centro de las Novedades cuenta con 6 empleados, por este número de personas se considera micro empresa.

Esta empresa está ubicada en la 8 poniente número 326 local 4, en la ciudad de Puebla, Puebla.

## **Misión**

Trabajar diariamente en el desarrollo, profesionalismo e innovación de la empresa para generar nuevos lazos estratégicos con otras empresas y beneficiar al cliente con un buen servicio y producto.

## **Visión**

Posicionar la marca de "El Centro de las Novedades" como la empresa de productos surtidos, necesarios y útiles para la sociedad con servicio de calidad en el ramo de disfraces, trajes regionales y artículos de fantasía y servicios de bordado. En vías a desarrollar un modelo de negocio en expansión.

## **Valores**

Respeto

Justicia

Honestidad

Creatividad

## **Objetivos**

Objetivo General: Profesionalizar el actual funcionamiento del negocio, en miras de ser microempresa.

### Objetivos particulares

- Desarrollar plan de negocio para profesionalizar: recursos financieros, recursos humanos, procesos y marketing.
- Desarrollar nueva imagen gráfica.
- Desarrollar nuevas redes empresariales.
- Incorporar redes sociales y tecnología.

#### **4.1.3 Ventaja competitiva**

Chiavenato (2011: 151) dice “que en el siglo XXI, el conocimiento (información, inteligencia y especialización) será el recurso más valioso de la organización. El conocimiento se está convirtiendo en la moneda más valiosa del mercado. Con la administración del conocimiento, la organización trata de transformar el conocimiento tácito o explícito de sus profesionales en uno de sus activos intangibles, como su marca, su reputación o su fondo de comercio”.

Porter (2010: 51) dice que “la ventaja competitiva radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para diferenciación.

Está claro que hoy en día la ventaja competitiva marcará la diferencia entre las empresas, por medio de esta, se puede llegar a los objetivos y metas establecidos por la empresa, es necesario tener la capacidad de entender de manera inmediata las situaciones o resultados que se generan al crear la ventaja competitiva.

Para este tiempo, el conocimiento ya es en materia la ventaja competitiva que tiene las empresas, la necesidad de contar con personas capacitadas es primordial para crear desarrollos sustentables en un futuro, permitiendo el posicionamiento en el mercado.

Si una empresa desea realmente ser diferente de otras, por medio del cambio dentro su constitución lo puede lograr, la importancia de tener la información pertinente en tiempo, marcará una ventaja, porque se puede destinar las actividades necesarias para generar el cambio con mayor precisión y en menor tiempo.

El Centro de las Novedades tiene como principal característica la atención al cliente, ya que gracias a esta metodología, la empresa sigue con las puertas abiertas, otra característica que marca la diferencia en cuanto a las demás empresas dedicadas al mismo giro, es la calidad que tiene cada uno de los productos, así como la innovación continua en los productos de temporadas.

El Centro de las Novedades por ser una micro empresa de tradición, ya cuenta con cierta cartera de clientes, la cual le permite obtener más concurrencia de personas para la adquisición del producto, la disposición de los dueños por conservar a sus cliente ha sido un trabajo de mucho años, es por eso que la atención al cliente, la calidad en los productos y el precio es lo que distinguen a esta empresa de la competencia.

#### **4.2 Investigación de mercados**

Dentro de la empresa "El Centro de las Novedades" existen una gran variedad de productos, desde disfraces y trajes regionales hasta artículos que van enfocados al sector de la gastronomía, con base a estos datos se decidió hacer una investigación de mercados con respecto a los productos que se ofrecen y con respecto al conocimiento de los clientes sobre "El Centro de las Novedades".

La importancia para la empresa acerca de cuáles son las preferencias de los clientes, es una característica importante, ya que sin conocimiento previo con respecto a este objetivo, la empresa "El Centro de las Novedades" a opera por más de treinta años, hoy en día y pos situaciones de permanencia en el mercado, es necesario saber y conocer las preferencias, gustos y la situación social de nuestros clientes.

#### **4.2.1 Tamaño de mercado**

Se ha determinado el tamaño del mercado con respecto a la ubicación de la empresa, es decir, la empresa esta ubicada en la 8 poniente No. 326, colonia centro en la ciudad de Puebla, solo se considera para este estudio de las calles 14 poniente hasta 2 poniente y de 7 norte hasta boulevard 2 norte.

#### **4.2.2 Mercado meta**

El mercado meta que abarca la empresa "El Centro de las Novedades", está considerado para familias que cuenten con hijos de entre 2 años hasta 12 años, ya que dentro de la escuelas los eventos por temporada son los que generan la compra de estos artículos y para profesores que se dedican a la puesta en marcha de festivales y coreografías dentro de las escuelas.

También dentro de este mercado que la empresa pretende cubrir, es para personas adultas de edad entre 30 años hasta 45 años, ya que la temporada de Halloween es una de las más representativas para este rango de personas, ya que para este evento no se requiere un disfraz tipo, solo es la elección que el cliente requiera.

De tal manera que dentro de los productos ofertados para estos niños nichos de mercado, es suficiente para cubrir la demanda de los clientes que prefieren disfraces novedosos con un alta calidad y que estén disponibles en sus diferentes modalidades como lo es la talla, el color, los accesorios y el precio.

Los disfraces como son artículos solo para representar ciertos eventos pasados o para cuestiones representativas, no se genera distinción en cuanto a las clases sociales, ya solo es para usarse cierto periodo de tiempo, y para los clientes no le es importante que estos artículos cuente con una determinada marca.

### 4.2.3 Competencia de mercado

Los artículos que existen dentro de la empresa "El Centro de la Novedades", cuenta con competencia por más empresas que se dedican al mismo giro y que están establecidas cerca del negocio, cabe mencionar que aunque estas empresas son una competencia fuerte, ninguno de ellos ofrece las ventajas de nuestra empresa en cuanto al servicio que se les brinda a los clientes.

Dentro de estos competidores se encuentran los siguientes:

**Tabla No. 2. Comparativa de otras empresas**

<b>Nombre la competencia</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Principal ventaja</b>	<b>Acciones para posicionarse</b>
El Gran Chemisse	8 poniente y 3 norte	Es el más conocido	Precios bajos
La Oveja Negra	94 poniente y 9 norte	Es conocido por la variedad en máscara de latex	Comerciales vía radio, variedad de modelos
Novedades Lucha	3 norte y 8 poniente	Ventas al mayoreo	Surtido de disfraces en todas las tallas

Fuente: Tabla extraída y adaptada Plan de negocios para emprendedores González (2007: 84)

Con esta matriz, se conoce la manera de cómo opera la competencia, así como su ubicación y las estrategias que manejan para posicionarse en el mercado. Esta microempresas también cuenta con surtido de disfraces y acaparan cierto porcentaje del mercado.

### 4.2.4 Encuesta tipo

Para conocer información y datos importantes acerca de nuestros clientes potenciales, decidimos llevar a cabo una encuesta de nuestros futuros clientes, es

decir, que por medio de un cuestionario se obtuvo información que se desconocía, y ahora ya se puede tomar una mejor decisión con respecto al rumbo que se quiere tomar.

La encuesta tipo fue elaborada en el punto de venta, la cual cuenta con las siguientes preguntas:

La pregunta tipo para realizar esta encuesta fue:

¿Ha comprado más de una vez algún producto dentro de este establecimiento?.

1.- ¿Los pedidos llegan en tiempo y forma?

		Ni de acuerdo, ni		
En	Poco de	en	Ocasionalmente	De
desacuerdo	acuerdo	desacuerdo		acuerdo

2.- ¿La calidad de los productos es?

		Ni buena, ni mala		
Muy Mala	Mala	Buena		Muy buena

3.- ¿Qué opina de la manera en como adquiere sus productos dentro de la tienda X?

		Ni satisfecho, ni		
Completamente insatisfecho	Insatisfecho	insatisfecho	Satisfecho	Completamente satisfecho

4.- ¿Los pedidos son entregados en el tiempo establecido?

		Ni de acuerdo, ni		
En	Poco de	en	Ocasionalmente	De
desacuerdo	acuerdo	desacuerdo		acuerdo

5.- ¿Creo que el personal de la empresa se vería mejor si tuvieran uniformes que los identificara?

		Ni de		
		acuerdo, ni		
En	Poco de	en	Ocasionalmente	De
desacuerdo	acuerdo	desacuerdo		acuerdo

6.- ¿La atención que he recibido me parece?

		Ni buena,		Muy
		ni mala	Buena	bueno
Muy Mala	Mala			

7.- ¿Le gustaría recibir un catálogo con los productos de la empresa en su domicilio?

		Ni de		
		acuerdo, ni		
En	Poco de	en	Ocasionalmente	De
desacuerdo	acuerdo	desacuerdo		acuerdo

8.- ¿Cómo se le haría más factible comprar el producto?

		Directamente	
Página web	Catálogo	en la tienda	Telefónico

9.- ¿Cómo prefiere comprar éste producto?

	Por	Por	Directamente
Por teléfono	internet	catálogo	en la tienda

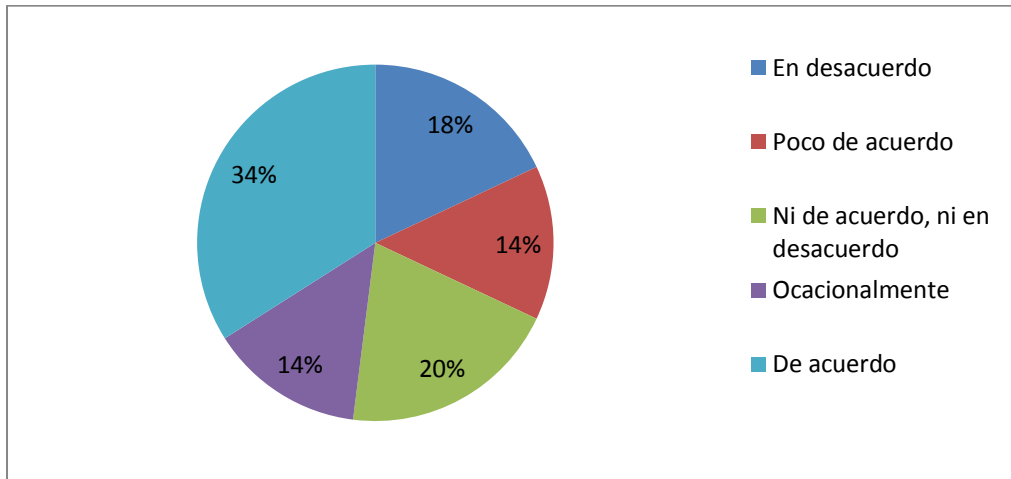
10.- ¿Sería más fácil visitarnos por medio de una página web?

		Ni de		
		acuerdo, ni		
En	Poco de	en	Ocasionalmente	De
desacuerdo	acuerdo	desacuerdo		acuerdo

11.- ¿Con qué frecuencia utiliza usted internet?

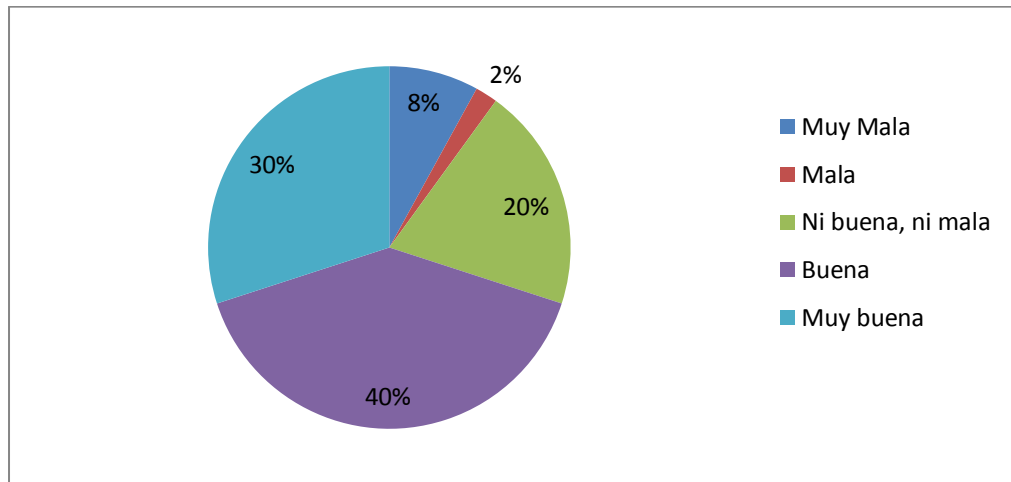
	casi		Casi	
Nunca	nunca	Ocasionalmente	siempre	Siempre

**Gráfica No. 2. ¿Los pedidos llegan en tiempo y forma?**



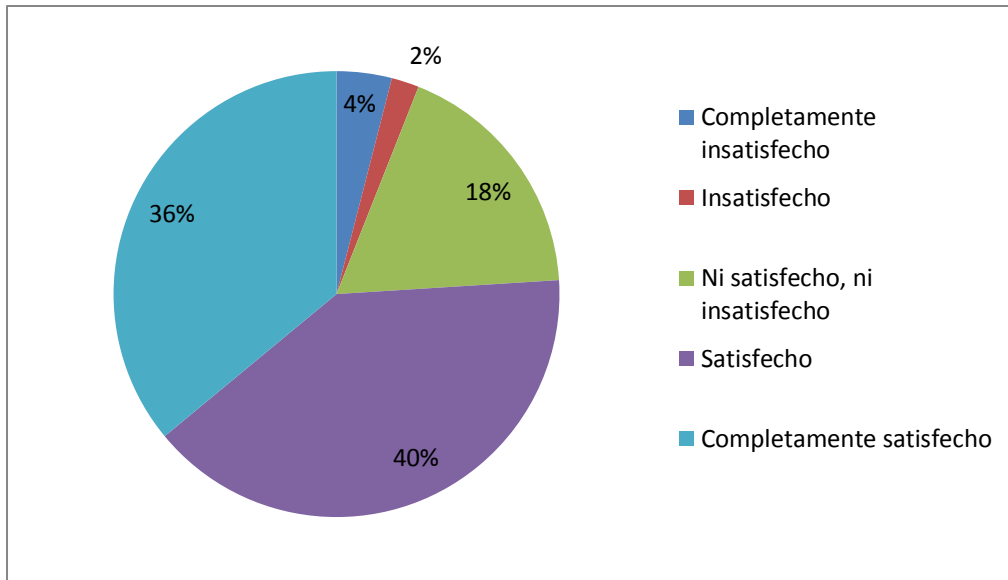
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 3. ¿La calidad de los productos es?**



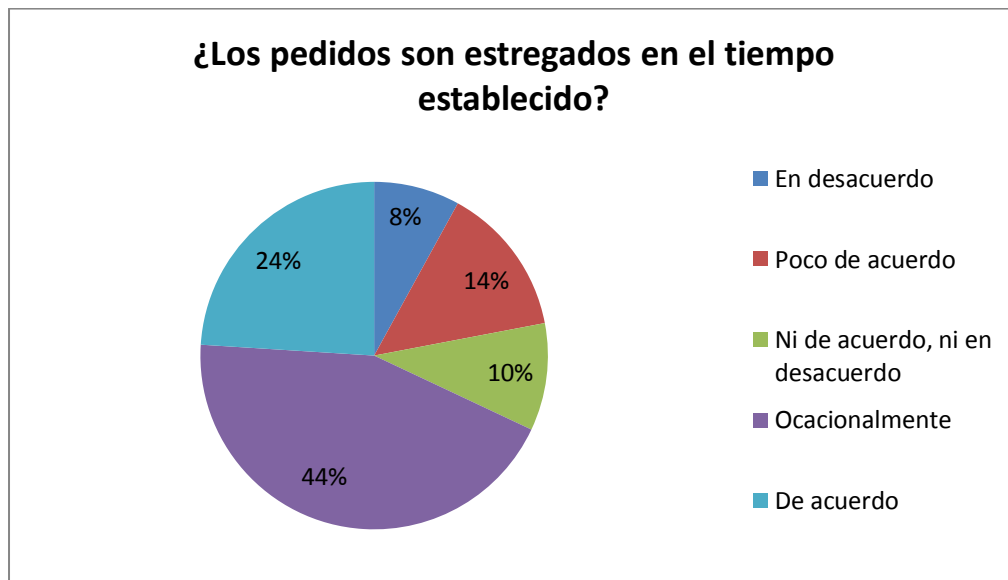
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 4. ¿Qué opina de la manera en que adquiere sus productos dentro de la tienda?**



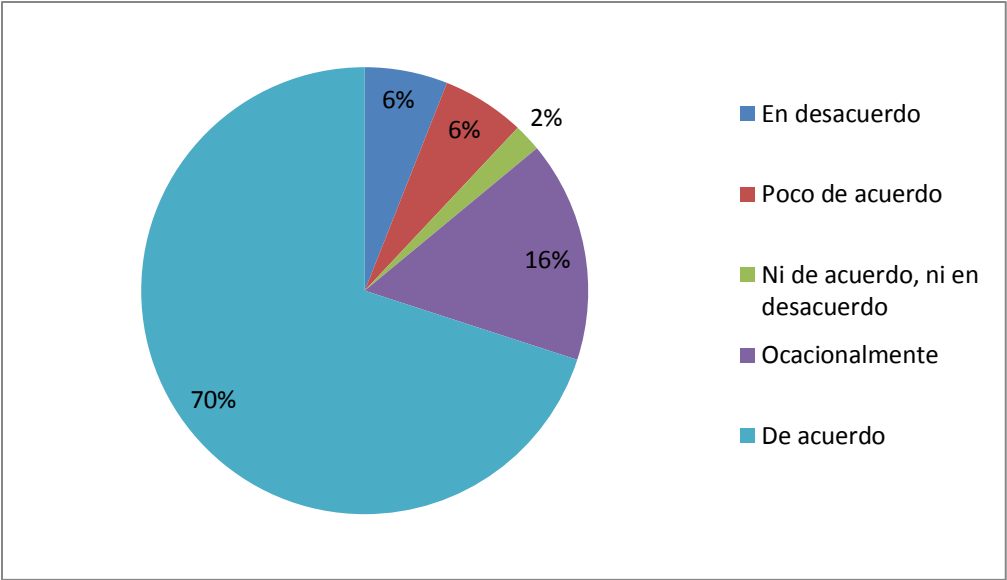
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 5. ¿Los pedidos son entregados en el tiempo establecido?**



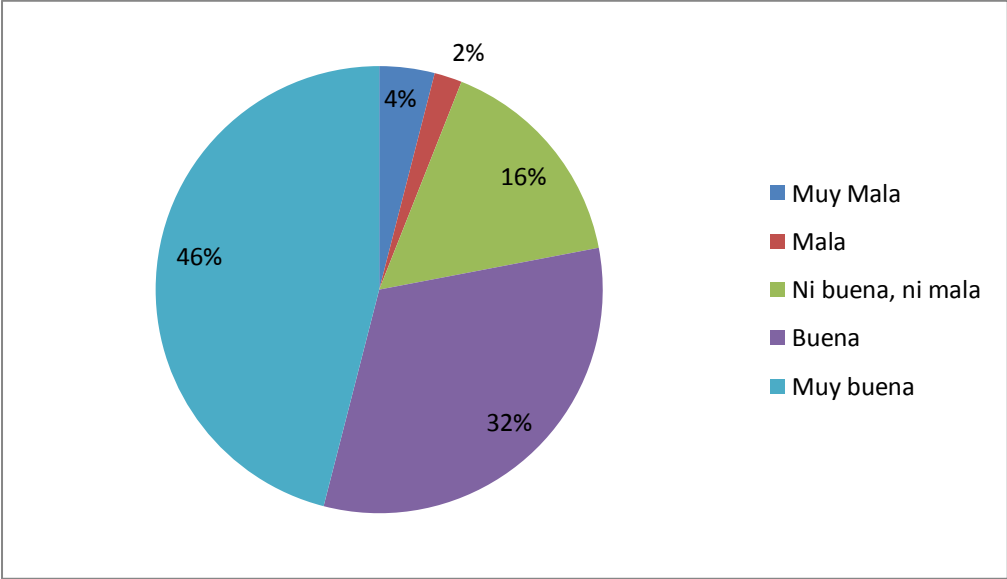
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 6, ¿Creo que el personal de la empresa se vería mejor si tuvieran uniformes que los identificaran?**



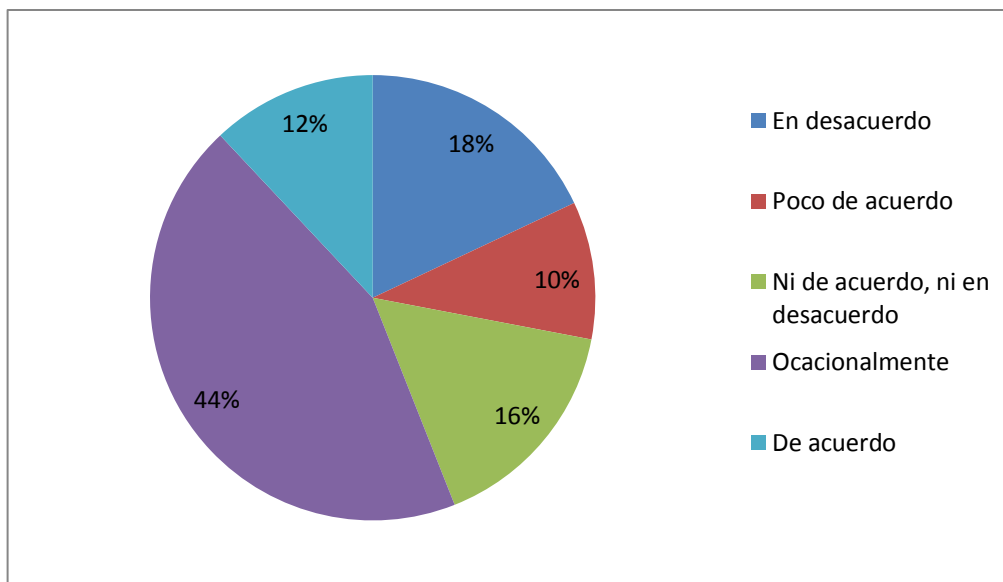
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 7. ¿La atención que he recibido me parece?**



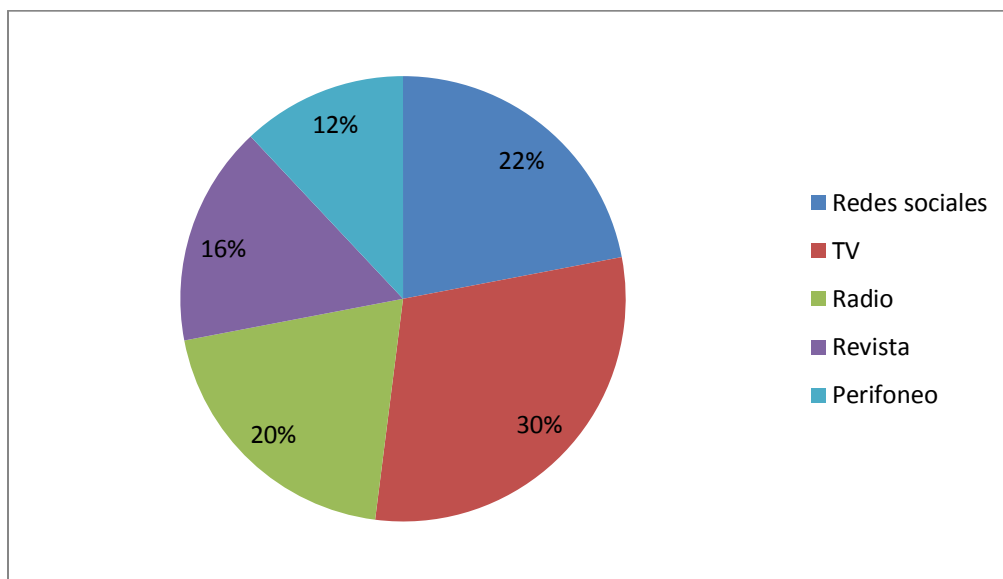
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 8. ¿Le gustaría recibir un catálogo con los productos de la empresa en su domicilio?**



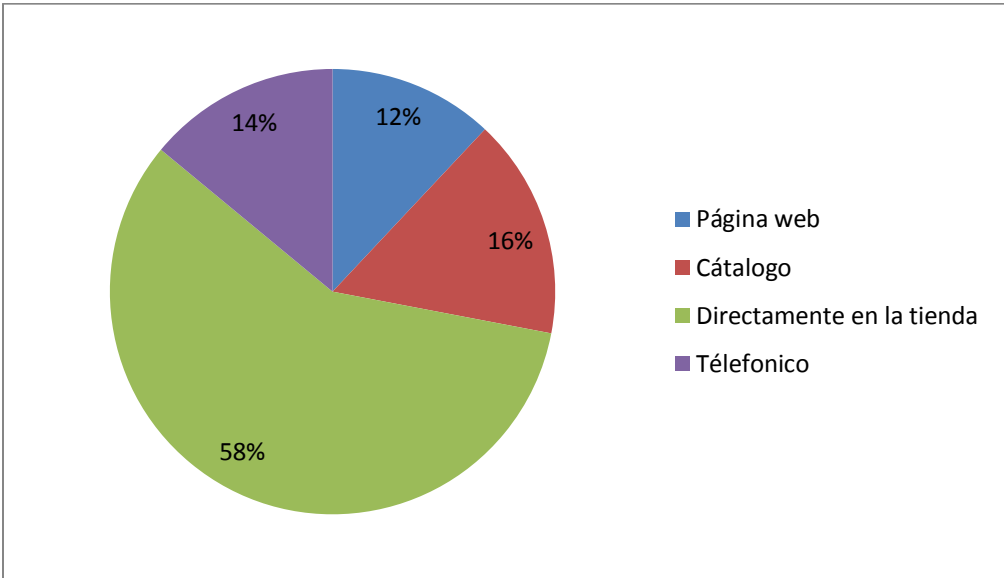
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 9. ¿Cuál medio de comunicación prefiere usted?**



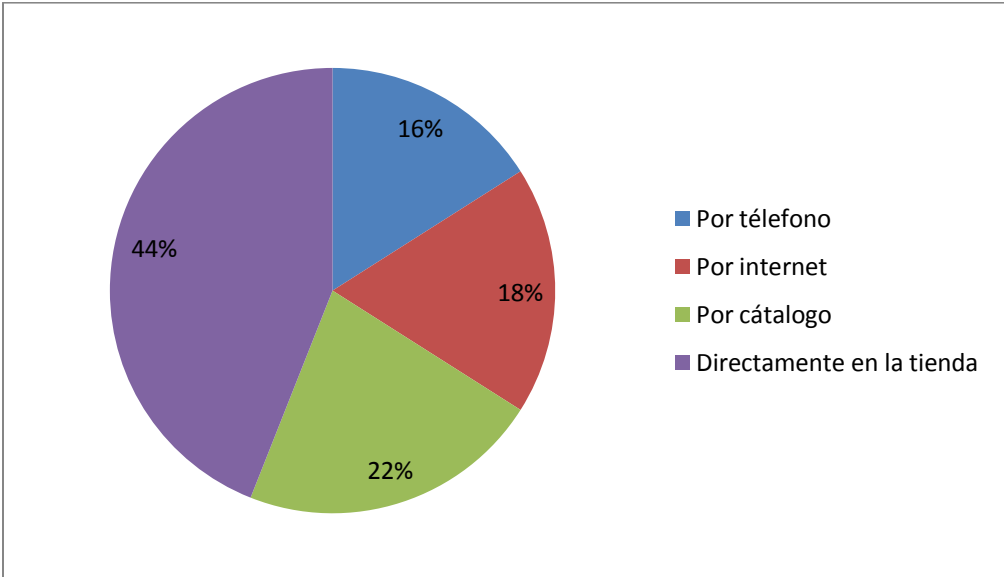
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 10. ¿Cómo se le haría más factible comprar este producto?**



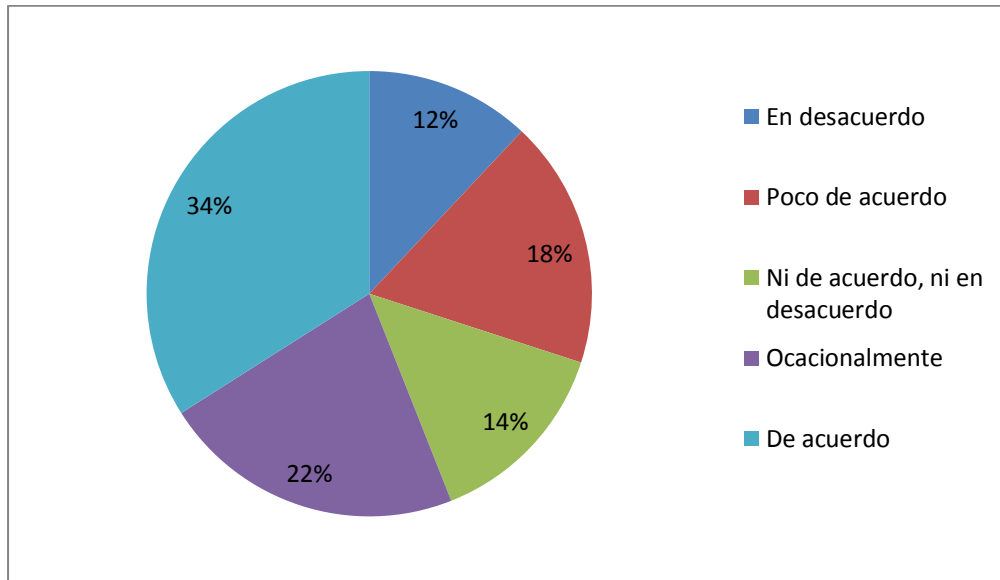
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 11.  C mo prefiere comprar este producto?**



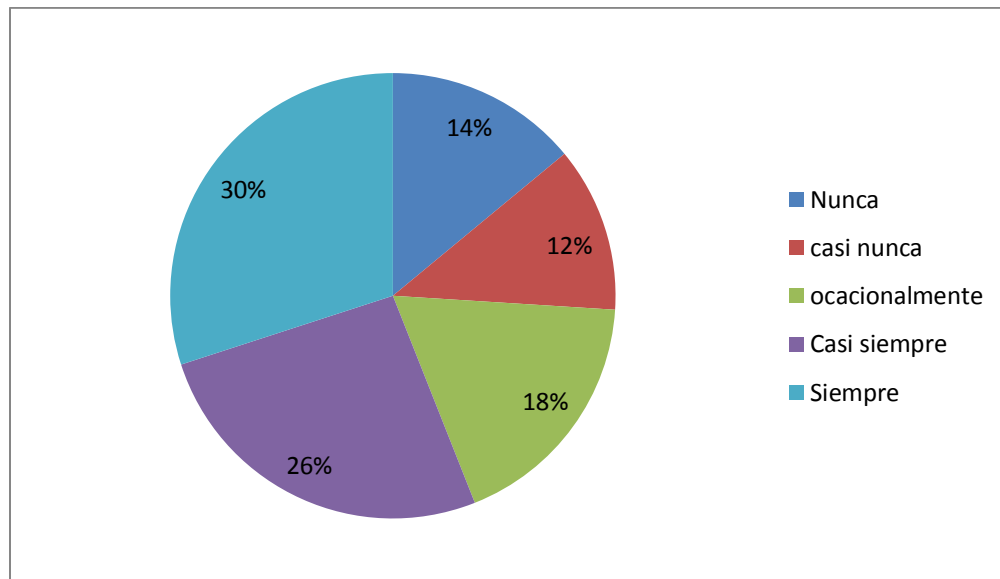
Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 12. ¿Sería más fácil visitarnos por una página web?**



Fuente: Elaboración propia

**Gráfica No. 13. ¿Con qué frecuencia utiliza usted internet?**



Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.5 Resultado del estudio**

La necesidad de haber aplicado la encuesta es para corroborar datos para tomar las decisiones adecuadas, dando seguimiento a las peticiones de los clientes, con las medidas que arrojaron los datos de la encuesta.

Las gráficas han determinad en porcentaje cada pregunta que fue realizada, una generalidad es que los clientes, sienten que el establecimiento, brinda un servicio adecuado para ellos, la satisfacción que genera es el índice más alto y el cual conlleva a la aplicación de los objetivos en un mediano plazo.

Los clientes están de acuerdo que los pedidos, la calidad de los productos, el servicio que se les brinda, son satisfactorios, así como el personal que labora dentro de la microempresa debe tener una imagen corporativa, que será obtenida a través de uniformes, y para una mayor comodidad, se creará una página web informativa de hacer de los productos que maneja "El Centro de las Novedades".

Dado que el desarrollo tecnológico ya es una herramienta imprescindible dentro de un establecimiento pequeño, es necesario tener una página web que permita dar información sobre los productos, ubicación y servicio que engloba a la microempresa, permitiendo por medio de esta incrementar la cartera de clientes.

Una situación importante es que "El Centro de las Novedades", se encuentra ubicado en el centro histórico de la ciudad de Puebla, para la mayoría de los clientes, es importante el servicio que es brindado dentro del negocio, no le es incomoda la ubicación, ya que los clientes prefieren la compra en el establecimiento.

#### **4.2.6 Riesgos y oportunidades del mercado**

Como toda empresa que genera cambios dentro de la su organización, así como el cambio de imagen y reordenamiento de las actividades más importantes, es necesario tener en cuenta los posibles riesgos que estos cambios puedan generar,

así de cómo se pueden identificar las nuevas oportunidades originadas por estas nuevas ideas.

**Tabla No. 3. Comparativo de actividades**

<b>Riesgos</b>	<b>Acciones por implantar</b>
Que el público considere que los cambios efectuados en el establecimiento generen un incremento en los precios de los productos.	Mantener los precios y mejorar la atención al cliente
Que los clientes potenciales creen que el establecimiento ha cambiado de dueño	El dueño seguirá atendiendo a los clientes con el mismo método de trabajo
<b>Oportunidades</b>	<b>Acciones por implantar</b>
Mejorar la presentación del establecimiento y generar nuevos clientes	Convencer a los nuevos clientes de que los productos que están a la venta tienen la mejor calidad
Posicionamiento en el mercado	Estar atento de como es el flujo de clientes dentro del establecimiento

Fuente: Tabla extraída y adaptada Plan de negocios para emprendedores González (2007: 90)

#### **4.2.7 Descripción de los productos**

Los disfraces son productos de temporada, cada disfraz cuenta con diferentes accesorios que los componen, los cuales permiten una mayor realce al usar este tipo de prendas, los accesorios dependerán de cada modelo del disfraz o traje típico que sea adquirido por los clientes.

La descripción será por temporadas y solo por cada disfraz el cual representa el mayor desplazamiento de venta dentro de cada temporada.

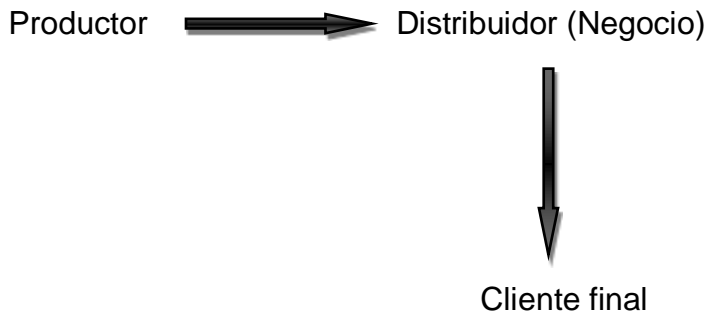
- Primavera: Disfraz de mariposa: Cuenta con vestido, alas, antenas, mallas y zapato tipo chemisse
- Clausura de ciclos escolares: Traje típico del estado de Veracruz: Consta de un vestido, una peineta, 3 collares, 1 babero.
- Septiembre: Traje típico de Zacapoaxtla: Cuenta con camisa de manta, pantalón de manta, zapato tipo huarache, sombrero, rifle de madera
- Octubre: Halloween: Disfraz de drácula. Está compuesto por un pantalón color negro, una camisa color blanca, una capa color negro, como accesorios contiene un medallón, y dientes de plástico.
- Noviembre: Traje típico de Zacapoaxtla: Cuenta con camisa de manta, pantalón de manta, zapato tipo huarache, sombrero, rifle de madera.
- Diciembre: Disfraz de rey mago: Cuenta con zapato tipo chemisse, una túnica la cual varía el color dependiendo de las preferencias de los clientes, una capa y una corona de color oro.
- Enero: Disfraz de fantasía: Consta de un mameluco y máscara representativa del personaje.
- Febrero: Accesorios que componen los disfraces que son utilizados dentro de los carnavales de esta temporada.
- 

#### **4.2.8 Distribución de producto**

El punto de venta será el mismo negocio, ya que no se quiere perder la interlocución con los clientes, ya que el trato para los mismos ha creado una ventaja competitiva con respecto a los de mas negocios inmersos en el mismo mercado.

La manera de distribución será la siguiente:

## Gráfica No. 14. Distribución de producto



Fuente: Elaboración propia

Esta manera de distribución ha sido manejada ya por años atrás y los dueños no pretenden cambiar los métodos de distribución, ya que para ellos el contacto con el cliente es lo más importante.

### 4.2.9 Política de precios

Los productos cuenta ya con un precio determinado, el cual es colocado por el dueño de la tienda de la siguiente manera:

El dueño de la empresa comenta que para que el producto le genere la utilidad necesaria para poder continuar con las operaciones, es necesario que del precio que el proveedor maneja, este producto debe de dejar como utilidad un treinta por ciento, de lo contrario sería un producto poco factible para ser desplazado dentro de esta empresa.

Con esto se refiere que dentro del precio de cada producto que es vendido, se le restan todos los costos de operación con el que cuenta la empresa, también el dueño ha establecido que las ventas deben ser de contado, sin plazo para que el producto sea liquidado como también no se otorgan descuentos y el producto solo puede ser desplazado dentro del establecimiento.

Como el dueño de la empresa es el encargado de las ventas directas con el cliente, no paga comisiones, y mantiene un control conciso en cuanto a lo que se refiere al flujo de efectivo.

#### 4.2.10 Precio, costo y punto de equilibrio

Para determinar los aspectos de precio, costo y punto de equilibrio, se determinara por temporada, ya que cada temporada contiene diversos modelos de disfraces o trajes típicos, por esta razón se tomará la venta total por temporada, con esto se pretende demostrar las proyecciones de ventas por etapa.

**Tabla No. 4. Costos variables (CV) del producto por unidad**

<b>Nombre del artículo</b>	<b>Costo</b>
Disfraces de temporada	\$ 80
Accesorios	\$ 19
<b>Total</b>	<b>\$ 99</b>

Fuente: Tabla extraída y adaptada Plan de negocios para emprendedores González (2007: 94)

La empresa proyecta vender 250 disfraces de temporada , por lo que los costos variables son:

$$CV= 250 \text{ Disfraces de temporada} \times \text{el costo determinado } \$ 99$$

**Tabla No. 5. Costos fijos (CF) mensuales**

<b>Nombre</b>	<b>Costo</b>
Renta	\$ 10,000
Servicios	\$ 5,505
Salarios	\$ 16,700
<b>Total</b>	<b>\$ 32,205</b>

Fuente: Tabla extraída y adaptada Plan de negocios para emprendedores González (2007: 94)

$$CF = \$ 32,205$$

Costo total (CT)

$$CT = CV + (CF / \text{ventas esperadas})$$

$$CT = 99 + (32,205 / 250)$$

$$CT = \$ 227.82$$

Porcentaje de ganancia = 30%

$$\$ 227.82 \times .30 = \$ 68.34$$

Precio de venta

$$\text{Precio de venta (PV)} = CT + \% \text{ ganancia}$$

$$PV = \$ 227.82 + \$ 68.34$$

$$PV = \$ 296.16$$

Precio de venta al cliente

$$PV = \$ 296.16$$

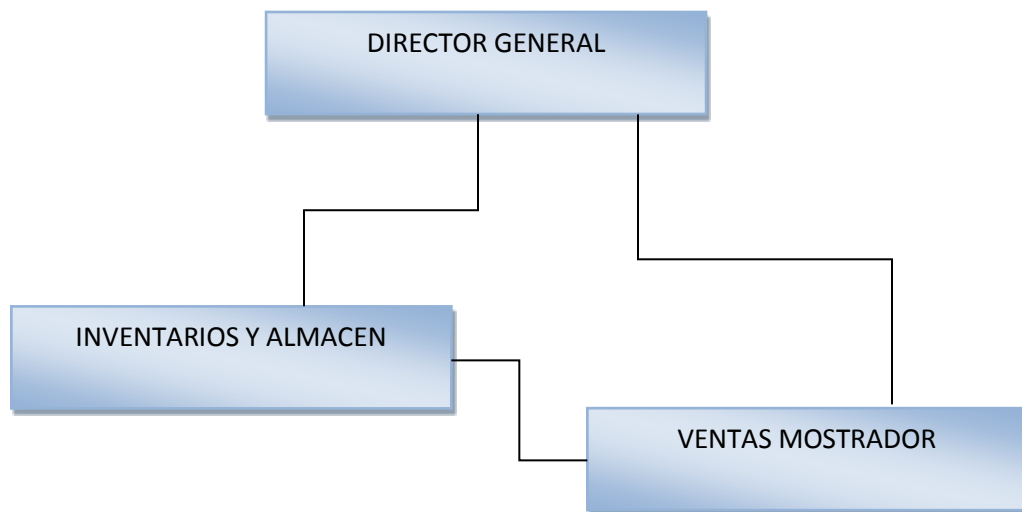
### 4.3 Análisis organizacional

Partiendo de que la empresa "el Centro de las Novedades" es una micro empresa, la situación de organización dentro de ella permite generar un control sencillo en cuanto a la operación de cada puesto, esto es, que como es una comercializadora de disfraces y traje típicos de temporada, no se requiere de un extensión sumamente grande para la realización de cada actividad.

Es de suma importancia tener una descripción detallada de los puestos de trabajo que se desempeñan dentro de ella, para esto se realizará un organigrama el cual englobe cada parte de la organización como cada puesto que desarrollará actividades diferentes.

#### 4.3.1 Organigrama

**Organigrama No. Propuesta para la empresa**



Fuente: Elaboración propia propuesta para la empresa.

### 4.3.2 Descripción de puestos

**Tabla No. 6. Descripción de puestos**

<b>Nombre del puesto</b>	<b>Requisitos del puesto</b>	<b>Actividades y/o funciones específicas</b>	<b>Escala jerárquica</b>
<b>Director general</b>	Lic. Administración	Encargado de coordinar el trabajo de inventarios y almacén, así como el de gestión de ventas. También se encargará de la supervisión de ventas en mostrador, así como de integrar las actividades de todos los miembros de la empresa	A
<b>Inventarios y almacén</b>	Lic. Administración e ingeniería	Supervisar y controlar todas las entradas y salidas del almacén, como también de actualizar el inventario de los productos existentes	B
<b>Ventas mostrador</b>	Preparatoria	Encargado de la atención al cliente dentro del establecimiento, así como de cerrar las ventas dentro del mismo.	C

Fuente: Tabla extraída y adaptada Plan de negocios para emprendedores González (2007: 100)

### 4.3.3 Reclutamiento y selección de personal

Dentro de la empresa "El Centro de las Novedades", los dueños y la familia ocuparan los puestos superiores o de más relevancia, ya de estos partirán de manera clara la manera operativa y desarrollo de cada puesto, entonces por el momento, solo se requiere contratar a dos empleados, los cuales estarán a cargo de las ventas en mostrador.

**Tabla No. 7 Costo de reclutamiento**

Medio de reclutamiento	Costo
Periódico	\$ 1200
Otros	\$ 800
<b>Presupuesto total</b>	<b>\$ 2000</b>

Fuente: Tabla extraída y adaptada Plan de negocios para emprendedores González (2007: 101)

### 4.3.4 Contratación e inducción

El proceso de reclutamiento en la empresa "El Centro de las Novedades" será simple, solo se contemplará colocar un anuncio pequeño en el periódico y a través de un anuncio dentro del establecimiento, ya dentro de este mismo existe un alto movimiento de personas que les puede interesar el puesto.

Para el proceso de selección, serán convocados los posibles aspirantes que se adecuen más al perfil solicitado, esto constará de que cada candidato será citado a una entrevista en la cual tendrá que llevar consigo una solicitud de empleo elaborada y se les aplicará un examen solo de aptitud de servicio.

Este proceso es muy importante para la empresa, ya que dependiendo de la persona que sea contratada para cubrir el puesto, dependerá el incremento de los clientes, ya que el puesto de ventas en mostrador es importante porque es directamente el contacto con el cliente.

La inducción que se aplicará al personal contratado, solo será de un conocimiento general con respecto a la operatividad de la empresa y sobre información de los productos que están a la venta dentro de la empresa, así de cómo es la mejor método para la atención al cliente.

#### **4.3.5 Administración de sueldos y salarios**

El Centro de las Novedades es una micro empresa, los salarios para cada departamento serán lo necesario para poder soportar toda la operatividad que se genera dentro de ella, es necesario generar una tabla de tabulaciones para mantener el control con respecto a los sueldos y salarios que intervendrán dentro de ella.

**Tabla No. 8. Tabulador de sueldos**

<b>Puesto</b>	<b>Categoría</b>	<b>Sueldo</b>	<b>Prestación</b>	<b>Total</b>
<b>Director general</b>	Director general	\$ 9,000	N/A	\$ 9,000
<b>Inventarios y almacén</b>	Supervisor	\$ 4,500	N/A	\$ 4,500
<b>Ventas mostrador</b>	Empleado	\$ 3,200	N/A	\$ 3,200

Fuente: Tabla extraída y adaptada Plan de negocios para emprendedores González (2007: 102)

#### **4.3.6 Marco legal de la organización**

El Centro de las Novedades es una empresa familiar la cual trabaja como tal y solo se opera con los requerimientos mínimos, es importante que como se maneja en un régimen de pequeños contribuyentes, no es necesario crear actas constitutivas porque no hay ninguna sociedad.

#### 4.4 Análisis financiero

El Centro de las Novedades no cuenta por el momento con un análisis financiero que le permite tomarlo como guía para posibles inversiones o movimientos que por la situación de evolución debe de tomar en cuenta.

Es por esta razón que se ha generado un análisis financiero de toda la empresa, tomado en cuenta los conceptos más relevantes con respecto a los recursos existentes, los cuales se pretenden maximizar en un corto tiempo.

##### 4.4.1 Presupuesto de inversión

**Tabla No. 9. Presupuesto de inversión**

Conceptos	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Montos	Programa	Socios	Total
<b>Activo fijo</b>							
Punto de venta	Pieza	1	\$10,000.00	\$10,000.00	\$0.00		\$10,000.00
Mobiliario	Pieza	1	\$60,000.00	\$60,000.00			\$60,000.00
			<b>Subtotal</b>	\$70,000.00	\$-		\$70,000.00
<b>Activo diferido</b>							
Asistencia técnica	Servicio	1	\$2,000	\$2,000.00	\$0.00		\$2,000.00
		1			\$0.00		\$0.00
			<b>Subtotal</b>	\$2,000.00	\$0.00		\$0.00
<b>Capital de trabajo</b>							
Grupo de trabajo	Mensual	3	3,600.00	\$10,800.00			\$10,800.00
Disfraces de temporada	Pieza	250	80	\$20,000.00			0
Accesorios	Pieza	250	19	\$30,800.00		\$0.00	\$10,800.00
<b>Total</b>				\$102,800.00	\$0.00	\$0.00	\$80,800.00

Elaboración propia

#### 4.4.2 Estructura financiera

**Tabla No. 10. Cálculo de costos y ventas**

	Volumen	Costo	Ventas	Año	Año	Año	Año	Año
Concepto		UNITARIO	SEM/MES /CICLO	1	2	3	4	5
Disfraces de Temporada	250	80	Mensual	\$ 240,000	\$ 249,600	\$ 259,584	\$ 269,967.36	\$ 280,766.05
Accesorios	250	19	Mensual	\$ 57,000	\$ 59,280	\$ 61,651.20	\$ 64,117.25	\$ 66,681.94
0			Mensual	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total				\$ 240,000	\$ 249,600	\$ 259,584	\$ 269,967.36	\$ 280,766.05

Elaboración propia

**Tabla No. 11. Servicios**

Concepto	Periodo	Anual	Costo por Periodo	Año
Energía eléctrica	Bimestral	6	\$1,300.00	\$7,800.00
Publicidad	Mensual	12	\$2,000.00	\$24,000.00
Teléfono	Mensual	12	\$400.00	\$4,800.00
Servicios de mantenimiento	Trimestral	4	\$1,685.00	\$6,740.00
Servicios urbanos	Mensual	12	\$120.00	\$1,440.00
			\$5,505.00	
Total				\$44,780.00

Elaboración propia

**Tabla No. 12. Jornales**

Persona	Jornal	Monto	Mensual	Año
Gerente general	10	225	\$9,000.00	\$108,000.00
Supervisor	10	112.5	\$4,500.00	\$54,000.00
Empleado	10	80	\$3,200.00	\$38,400.00
<b>Total</b>	<b>30</b>		<b>\$16,700.00</b>	<b>\$92,400.00</b>

Elaboración propia

**Tabla No. 13. Proyección de costos**

Costos del proyecto	Costos	Año	Año	Año	Año	Año
Concepto	Semana/mes/ciclo	1	2	3	4	5
Energía Eléctrica	Bimestral	\$ 7,800.00	\$ 7,410.00	\$ 7,039.50	\$ 6,687.53	\$ 6,353.15
Publicidad	Mensual	\$ 24,000.00	\$ 22,800.00	\$ 21,660.00	\$ 20,577.00	\$ 19,548.15
Servicios de mantenimiento	Trimestral	\$ 6,740.00	\$ 6,403.00	\$ 6,082.85	\$ 5,778.71	\$ 5,489.77
Servicios urbanos	Mensual	\$ 1,440.00	\$ 1,368.00	\$ 1,299.60	\$ 1,234.62	\$ 1,172.89
Jornales	Mensual	\$ 92,400.00	\$ 87,780.00	\$ 83,391.00	\$ 79,221.45	\$ 75,260.38
Materias primas	Mensual	\$ 240,000.0 0	\$ 249,600.0 0	\$ 259,584.0 0	\$ 269,967.3 6	\$ 280,766.0 5
<b>Total</b>		\$ 372,380.0 0	\$ 375,361.0 0	\$ 379,056.9 5	\$ 383,466.6 6	\$ 388,590.3 9

Elaboración propia

**Tabla No. 14. Costos totales**

<b>Costos fijos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Energía Eléctrica</b>	\$ 7,800.00	\$ 7,410.00	\$ 7,039.50	\$ 6,687.53	\$ 6,353.15
<b>Publicidad</b>	\$ 24,000.00	\$ 22,800.00	\$ 21,660.00	\$ 20,577.00	\$ 19,548.15
<b>Servicios de mantenimiento</b>	\$ 6,740.00	\$ 6,403.00	\$ 6,082.85	\$ 5,778.71	\$ 5,489.77
<b>Servicios urbanos</b>	\$ 1,440.00	\$ 1,368.00	\$ 1,299.60	\$ 1,234.62	\$ 1,172.89
<b>Jornales</b>	\$ 92,400.00	\$ 87,780.00	\$ 83,391.00	\$ 79,221.45	\$ 75,260.38
<b>Total</b>	\$ 132,380.00	\$ 125,761.00	\$ 119,472.95	\$ 113,499.30	\$ 107,824.34
<b>Costos variables</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Materias primas</b>	\$ 240,000.00	\$ 249,600.00	\$ 259,584.00	\$ 269,967.36	\$ 280,766.05
<b>Total</b>	\$ 240,000.00	\$ 249,600.00	\$ 259,584.00	\$ 269,967.36	\$ 280,766.05
	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Costos fijos</b>	\$ 132,380.00	\$ 125,761.00	\$ 119,472.95	\$ 113,499.30	\$ 107,824.34
<b>Costos variables</b>	\$ 240,000.00	\$ 249,600.00	\$ 259,584.00	\$ 269,967.36	\$ 280,766.05
<b>Costos totales</b>	\$ 372,380.00	\$ 375,361.00	\$ 379,056.95	\$ 383,466.66	\$ 388,590.39

Elaboración propia

**Tabla No. 15. Proyección de ingresos**

	Volumen	Precio	Ventas	Año	Año	Año	Año	Año
Concepto		Unitario	semana /mes/ciclo	1	2	3	4	5
Disfraces de temporada	150	\$277.16	mensualmente	\$498,88 8.00	\$518,8 43.52	\$539,59 7.26	\$561,1 81.15	\$583,62 8.40
Accesorios	150	\$19.00	mensualmente	\$34,200 .00	\$35,56 8.00			
		\$296.16						
<b>Total</b>				\$533,08 8.00	\$553,0 43.52	\$539,59 7.26	\$561,1 81.15	\$583,62 8.40

Elaboración propia

#### 4.4.3 Estado de resultados

**Tabla No. 16. Estado de resultados**

Conceptos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
( + ) Ventas	\$ 533,088.00	\$ 553,043.52	\$ 539,597.26	\$ 561,181.15	\$ 583,628.40
Costos fijos	\$ 132,380.00	\$ 125,761.00	\$ 119,472.95	\$ 113,499.30	\$ 107,824.34
Costos variables	\$ 240,000.00	\$ 249,600.00	\$ 259,584.00	\$ 269,967.36	\$ 280,766.05
( - ) Costos totales	\$ 372,380.00	\$ 375,361.00	\$ 379,056.95	\$ 383,466.66	\$ 388,590.39
( = ) Utilidad bruta	\$ 160,708.00	\$ 177,682.52	\$ 160,540.31	\$ 177,714.49	\$ 195,038.01
( - ) Depreciación	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00	\$7,000.00
( = ) Utilidad antes de impuestos	\$ 153,708.00	\$ 170,682.52	\$ 153,540.31	\$ 170,714.49	\$ 188,038.01
( - ) Impuestos	\$ 30,741.60	\$ 34,136.50	\$ 30,708.06	\$ 34,142.90	\$ 37,607.60
( = ) Utilidad del ejercicio	\$ 122,966.40	\$ 136,546.02	\$ 122,832.25	\$ 136,571.59	\$ 150,430.40

Elaboración propia

**Tabla No. 17. Costo de operaciones**

Costos de depreciaciones					
Activo fijo	Valor original	Tasa	Años	Depreciación anual	Valor rescate
Punto de venta	\$10,000.00	10%	10	\$ 1,000.00	\$9,000.00
Mobiliario	\$60,000.00	10%	10	\$ 6,000.00	\$54,000.00
<b>total</b>				\$7,000.00	\$63,000.00

Elaboración propia

**Tabla No. 18. Flujo de efectivo**

Conceptos / año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
( + ) Ventas	\$ 533,088.00	\$ 553,043.52	\$ 539,597.26	\$ 561,181.15	\$ 583,628.40
( + ) Valor de rescate	\$ 63,000.00	\$ 56,000.00	\$ 49,000.00	\$ 42,000.00	\$ 35,000.00
( = ) Ingresos totales	\$ 596,088.00	\$ 609,043.52	\$ 588,597.26	\$ 603,181.15	\$ 618,628.40
Costos fijos	\$ 132,380.00	\$ 125,761.00	\$ 119,472.95	\$ 113,499.30	\$ 107,824.34
Costos variables	\$ 240,000.00	\$ 249,600.00	\$ 259,584.00	\$ 269,967.36	\$ 280,766.05
( = ) Costos totales	\$ 372,380.00	\$ 375,361.00	\$ 379,056.95	\$ 383,466.66	\$ 388,590.39
Compra activo fijo					
Compra activo diferido					
Compra capital de trabajo					
( = ) Saldo final	\$ 223,708.00	\$ 233,682.52	\$ 209,540.31	\$ 219,714.49	\$ 230,038.01

Elaboración propia

## CONCLUSIONES

Después de haber realizado todo el estudio para la empresa "El Centro de las Novedades", se conoce a fondo la manera de operatividad que ha tenido durante el tiempo que ha permanecido comercializando diferentes productos a través del tiempo.

Es importante señalar que esta micro empresa, es una organización por tradición, ya que ha ido pasando por dos generaciones y hoy en día es una de las empresas que permanece en operación en el centro histórico de la ciudad de Puebla, esto es mencionado, porque la mayoría de los negocios que hace más de cuarenta años estaban en operación en esta parte del centro histórico, lamentablemente han cerrado sus puertas.

Es por eso la aplicación de esta investigación que ha sido desarrollada con respecto las necesidades de la misma empresa y de la evolución con respecto al tiempo, ya que en la mayoría de los productos que son comercializados dentro de esta micro empresa son elaborados de manera artesanal.

Dentro del estudio de mercado que se efectuó se pudo conocer de manera concisa cual es la ventaja competitiva que contiene esta micro empresa, por la cual ha sobrevivido a tantos cambios y se mantenido vigente en el mercado de la comercialización de batas, baberos y disfraces.

En el estudio financiero se logró obtener cual sería la inversión necesaria así como el precio que debe de tener cada producto dentro de la temporada, la proyección que tendrá en los próximos cinco años así como su flujo de efectivo y el balance general.

Se determinó la nueva imagen corporativa, ya que antes "El Centro de las Novedades" no contaba con un distingio, y eso provocaba que los clientes cautivos

así como los posibles potenciales, no pudieran identificar de forma rápida a la empresa.

En este estudio se tomó en cuenta los costos de toda la parte de mercadotecnia que se tendrán que realizar para promover con un impacto a la micro empresa, esto fue realizado a través de nuevos diseños, ya que dentro del estudio de mercado los resultados que se obtuvieron, permitieron tomar la decisión de cuál sería la mejor manera de invertir el presupuesto con respecto a todo el desarrollo de publicidad.

El presente proyecto muestra la rentabilidad que tendrá la micro empresa, y la viabilidad de hacer el análisis general en todas las áreas para poder crear una empresa sólida permitiendo su permanencia en el mercado.

## REFERENCIAS CONSULTADAS

Anzola R. Sérvulo. Administración de pequeñas y medianas empresas. México. Tercera edición. Editorial McGraw Hill Interamericana de México. S.A. de C.V. 2010.

Anzola R. Sérvulo. Administración de pequeñas empresas. México. Primera edición. Editorial McGraw Hill Interamericana de México. S.A. de C.V. 2008.

Chiavenato A. S. Idalberto. Planeación estratégica. México. Segunda edición. Editorial McGraw Hill Interamericana de México. S.A. de C.V. 2011.

Dickson Greg Balanco. Cómo preparar un plan de negocios exitoso. Primera edición. Editorial McGraw Hill Interamericana de México. S.A. de C.V. 2008.

García Sánchez Estela, Valencia Velazco María Lourdes. Planeación estratégica teoría y práctica. México. Primera edición. Editorial Trillas, S.A. de C.V. 2008

González Salazar Diana M. Plan de negocios para emprendedores al éxito. México. Primera edición. Editorial McGraw Hill Interamericana de México. S.A. de C.V. 2007.

Hitt A. Michael, Ireland Duane R., Hoskisson E. Robert. Administración estratégica competitividad y globalización. México. Séptima edición. Editorial CengageLearning Editores S.A. de C.V. 2008.

Kalpakjian, Serope y Schmid, Steven R. Manufactura, ingeniería y tecnología. Traducido por Guillermo Trujano Mendoza. México. Quinta edición. Editorial Pearson Educación de México S.A. de C.V. 2008.

Konntz Harold, Weihrich Heinz, CanniceMark. Administración una perspectiva global y empresarial. Traducido por Manuel Ortiz Staines. México. Decima tercera edición. Editorial McGraw-Hill. 2008.

Mendez M. J. Silvestre. Problemas económicos de México. México. Sexta edición. Editorial McGraw Hill Interamericana de México. S.A. de C.V. 2008.

Mintzerberg, Henry y Qinn, Brian James. El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. México. Primera edición Editorial Pearson Educación de México S.A. de C.V. 1997.

Porter E. Michael. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento d un desempeño superior. México. Primera edición. Editorial Alay ediciones, S.L. 2008.

Rendón Pedraza Óscar H. Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa. México. Primera edición. Grupo editorial patria S. A. de .C.V. 2011

Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. Administración. Traducido por Marisa de Anta. México. Octava edición. Editorial Pearson Educación de México S.A. de C.V. 2005.

Rodríguez Valencia Joaquín. Administración con enfoque estratégico. México. Primera Edición. Editorial Trillas, S.A de C.V. 2008

Thompson Jr. A., Strickland III A.J., Gamble John E. Administración estratégica teoría y casos. Traducido por Francisco Javier Dávila Martínez, Ricardo Martín Rubio. México. Decimo quinta edición. Editorial McGraw Hill Interamericana Editores S.A. de C.V. 2008.

Vargas Jareño Omar. “7 Estrategias para mejorar su servicio de atención al cliente”. Herramientas para pymes. com 4 de marzo 2009.<http://www.herramientasparapymes.com/7-estrategias-para-mejorar-la-atencion-al-cliente>

<http://livinglavidapyme.com/2009/07/nueva-clasifiicacion-de-mipymes-en-mexico/>

<http://pymesdemexico.wordpress.com/2010/11/10/historia-de%C2%A0las%C2%A0pymes/>

<http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/proyectos/2006/lasempresas/Pagina%2007.htm>

## ANEXOS

### Etiqueta de producto



## Etiqueta de identificación del producto



## Etiqueta de identificación del producto




## Página en facebook

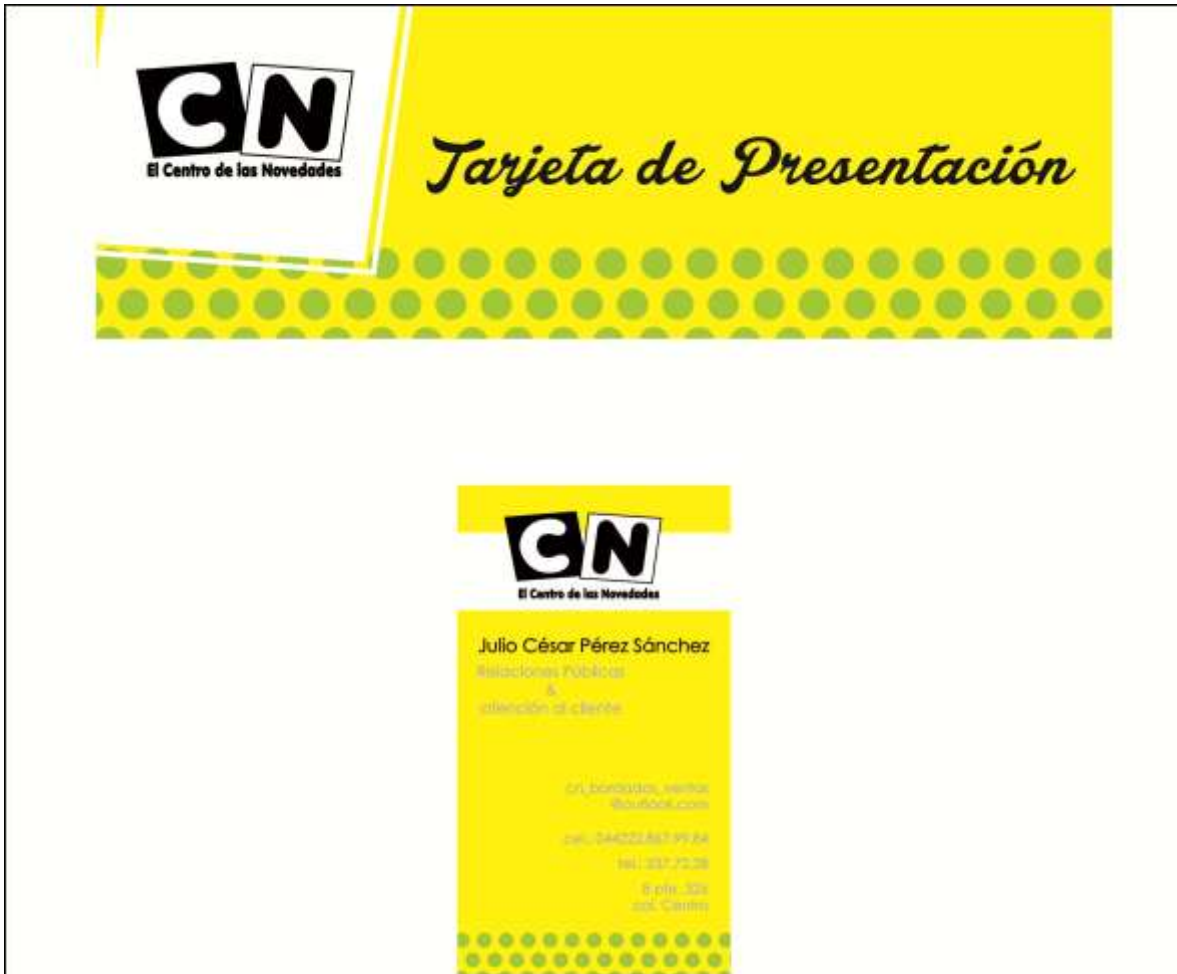


## Nota de remisión



	8 pte. 326 col. Centro	tel.: 237.72.28 cel.: 044222.867.99.84 cn_bordados_ventas@outlook.com
Horario de atención: 10:00 a.m a 8:00p.m de Lunes a Sábado		
Nombre del Cliente:		
Dirección:		Tel.:
Fecha de Entrega:		
Concepto	Cantidad	
	Costo:	
	Anticipo:	
	Total:	
Cantidad con letra:		

## Tarjeta de presentación



## Volante



**CN**  
El Centro de las Novedades

*Volante*

**CN**  
El Centro de las Novedades

**Disfraces a tu medida  
Trajes regionales  
Personajes de películas  
Halloween  
Escolar  
y accesorios para niños y adultos**

**8 pte. 326**  
col. Centro

tel.: 237.72.28  
cel.: 044222.867.99.84  
[cn\\_bordados\\_ventas@outlook.com](mailto:cn_bordados_ventas@outlook.com)

Volante 1/2 carta