



Casa abierta al tiempo

Universidad Autónoma Metropolitana
Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa

**"ANÁLISIS DE LOS FACTORES BÁSICOS
PARA CREAR: VESTIDURAS EN PIEL
ANPA, S. DE R. L. DE C. V."**

**TESINA ELABORADA PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADA POR:

ANGOA BARRON NORMA
PABLO ZAMORA CESAR FRANCISCO
POMPA CHAVEZ ANA MARIA

ASESOR: DR. RAUL ARTURO CORNEJO LOPEZ

ABRIL, 2004.



Casa abierta al tiempo

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

**"ANALISIS DE LOS FACTORES BASICOS
PARA CREAR: VESTIDURAS EN PIEL
ANPA, S. DE R. L. DE C. V."**

**TESINA ELABORADA PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTADA POR:

ANGOA BARRON NORMA
PABLO ZAMORA CESAR FRANCISCO
POMPA CHAVEZ ANA MARIA

ASESOR: DR. RAUL ARTURO CORNEJO LOPEZ

ABRIL, 2004.



Dedicamos a nuestros padres el presente trabajo, como uno de los principales frutos de una larga trayectoria académica, que implicó grandes esfuerzos y sacrificios.

Ya que gracias a ellos llegamos hasta este punto, pues nos dieron las armas necesarias para vencer los obstáculos que nos puso la vida y así llegar al final de un camino donde comienza otro aun más largo y difícil.

De la misma manera, queremos expresarles que es nuestro deseo seguir dándoles mayores satisfacciones en lo futuro, para seguir siendo su orgullo, tal y como ellos lo son para nosotros.

Los queremos mucho.

Ana, Norma y César.

CONTENIDO

i.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	V
	• JUSTIFICACIÓN	VI
	• OBJETIVOS	VII
	• PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	VII
	• HIPÓTESIS	VII
ii.	METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	VIII
iii.	MARCO TEÓRICO	XI
iv.	INTRODUCCION	XXIX

PARTE I. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

CAPITULO 1. PLAN ESTRATEGICO 2

1.1	INTRODUCCIÓN	2
1.2	DECLARACIONES	2

CAPITULO 2. PROCESO ADMINISTRATIVO 4

2.1	PLANEACION	4
2.2	ORGANIZACIÓN	6
2.3	INTEGRACION	10
2.4	DIRECCION	12
2.5	CONTROL	14
2.6	CRONOGRAMA	21

PARTE II. ASPECTOS MERCADOLOGICOS.

CAPITULO 3. ANALISIS Y PROYECCIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA 24

CAPITULO 4. LAS 4P'S DE LA EMPRESA 28

4.1	DEFINICION DEL PRODUCTO	28
4.2	PRECIO	31
4.3	PLAZA	32
4.4	PUBLICIDAD	33



PARTE III. ASPECTOS TÉCNICOS

<u>CAPITULO 5. PROCESO DE PRODUCCIÓN</u>	35
5.1 ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA	39
5.2 TAMAÑO ÓPTIMO	40
5.3 LOCALIZACIÓN ÓPTIMA	41
5.4 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA	43

PARTE IV. ASPECTOS JURÍDICOS Y FISCALES

<u>CAPITULO 6. FORMA JURÍDICA DE CONSTITUCIÓN</u>	45
6.1 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE CONSTITUCIÓN	45
6.2 REQUISITOS Y TRÁMITES LEGALES	52
<u>CAPITULO 7. OBLIGACIONES FISCALES</u>	57

PARTE V. ASPECTOS ECONOMICO-FINANCIEROS

<u>CAPITULO 8. OBTENCIÓN DE RECURSOS PARA LA EMPRESA</u>	61
8.1 ANALISIS DE LAS ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO	61
8.2 ELECCIÓN DEL TIPO DE FINANCIAMIENTO	63

<u>CAPITULO 9. INFORMACIÓN FINANCIERA</u>	63
9.1 PRESUPUESTO	63

<u>PRESENTACION DE RESULTADOS</u>	70
--	-----------

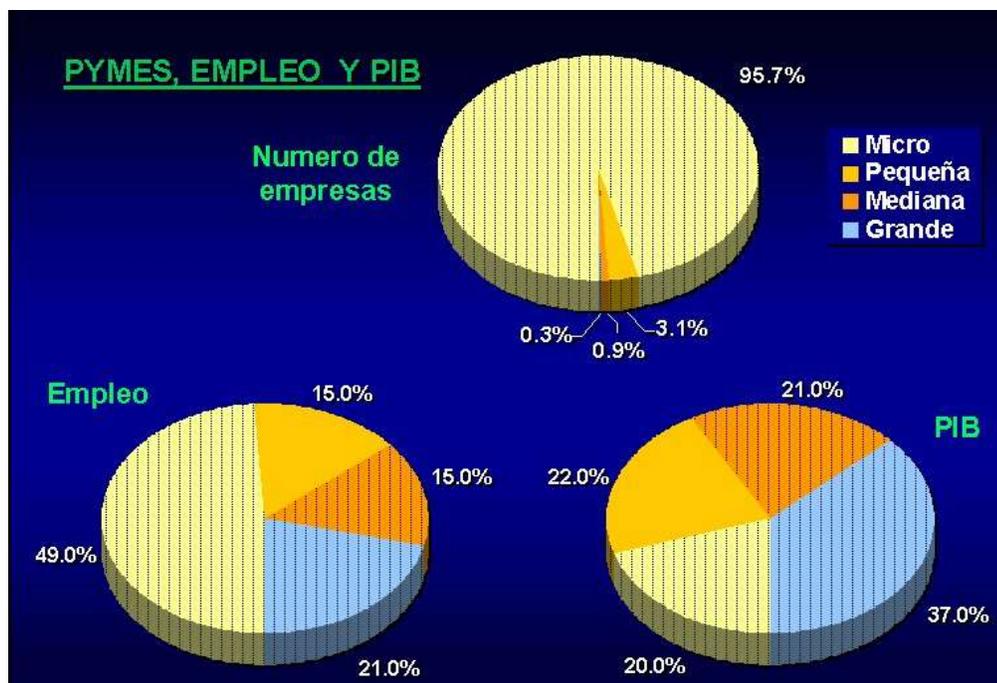
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	79
--	-----------

<u>ANEXOS</u>	83
----------------------	-----------

<u>BIBLIOGRAFIA</u>	86
----------------------------	-----------

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como se sabe, la economía mexicana esta compuesta en más del 90% por microempresas (empresas familiares) que contribuyen en un 20% en el PIB, como se muestra en la siguiente figura:



Sin embargo, éstas no son suficientes para librar a México de una dependencia económica del exterior, “esto se debe en gran medida a que son 4 veces más ineficientes que las empresas grandes”¹.

Esto corresponde a que carecen de formalidad, planificación, estructura definida, visión de crecimiento, etc., ya que la mayoría de estas empresas sobreviven día a día debido a la falta de información y conocimiento especializado de su actividad.

Es evidente que existe una clara necesidad de que las micro, pequeñas y medianas empresas sobrevivan y crezcan para lograr que estas aumenten su contribución al PIB e impulsen la economía mexicana, haciendo al país cada vez más independiente y autosuficiente.

¹ Ing. Raúl Alonso Vázquez, (2002), ITESM Guadalajara, disponible en www.gestiopolis.com/recursos/documentos



El gobierno, atendiendo esta necesidad, ha emprendido diversos programas para dar apoyo a la pequeña y mediana empresa, pero debido principalmente a la ignorancia de los propietarios, estos programas no han tenido los resultados esperados.

Dentro de esta variedad de microempresas se encuentran las dedicadas a la conversión de vestiduras de piel para automóvil, las cuales carecen de las bases antes mencionadas.

El campo productivo es muy amplio, pero este se ve restringido precisamente por la falta de conocimientos y de visión de las personas que están a cargo. Lo que no les permite acceder, por ejemplo, a un programa de financiamiento, a emplear de alguna manera la motivación para obtener mejores resultados de su personal, revisar la forma de pago al mismo, ya que actualmente en todos los establecimientos de este tipo, el pago se hace a destajo, lo que ha provocado que por lograr una mayor cantidad se descuide enormemente la calidad, razón por la cual, se pueden perder clientes (agencias de automóviles), algunas veces, a fin de evitar esto, se recurre a bajar el precio, lo que origina un círculo vicioso, ya que se obtiene una utilidad más baja, algunas veces no se alcanzan a cubrir satisfactoriamente los costos, y esto se traduce en retraso de los pedidos lo que provoca molestia en los clientes, o incluso en los mismos trabajadores que no cuentan con el material necesario para cumplir con su trabajo, o se les retrasan sus pagos.

JUSTIFICACION

Como ya se analizó anteriormente, la mayoría de las empresas existentes en nuestro país carecen de bases que son esenciales para su supervivencia y crecimiento en el mercado. Debido a esto, nosotros como profesionistas tenemos el compromiso de aportar los conocimientos adquiridos a fin de contribuir con el desarrollo económico del país, a través de la prevención y corrección de estos grandes vacíos en las empresas, que las hagan desarrollarse de una mejor manera.

Una tarea aun mayor que la de corregir a las empresas ya existentes, es la de crearlas y darles desde un principio las bases fundamentales para un desarrollo exitoso, esto es, que otro problema en nuestro país es la falta de emprendedores que aporten lo necesario para hacer crecer a nuestra economía.

Esta investigación pretende llevar a cabo todo tipo de indagaciones que nos permitan llevar a efecto la creación de una empresa dedicada a la conversión de vestiduras de piel para auto

Adquiriendo un compromiso mayor para:

- Aplicar el conocimiento y la experiencia necesarios para emprender una actividad productiva.
- Con una visión no solo de supervivencia sino de crecimiento.
- No solo con la visión de la ganancia a corto plazo sino de rendimientos sostenibles a largo plazo.

OBJETIVO GENERAL

Crear y desarrollar una empresa dedicada a la fabricación de artículos de piel, dentro de los cuales el principal es la conversión de vestiduras de piel para auto.

OBJETIVOS PARTICULARES

- Conocer la demanda potencial y real del producto que ofreceremos.
- Conocer las características de la oferta del producto, hecha por las empresas ya establecidas.
- Desarrollar el proyecto de negocio que incluye:
 - ◆ Crear la idea de negocio y el plan de la empresa.
 - ◆ Plantear la manera en que se obtendrán los recursos necesarios.
 - ◆ Elección de la forma jurídica de la empresa, su tramitación legal y obligaciones fiscales.

PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- Las necesidades reales de demanda que nuestra idea pretende satisfacer, ¿están cubiertas suficientemente?
- ¿Las características de la oferta actual son suficientes y adecuadas para cumplir con las expectativas de los clientes?
- Conociendo el mercado podríamos concluir si ¿Existe un nicho de mercado en el cuál nuestro negocio pueda operar?

HIPOTESIS

H1: No se cubren suficientemente las necesidades reales de demanda.

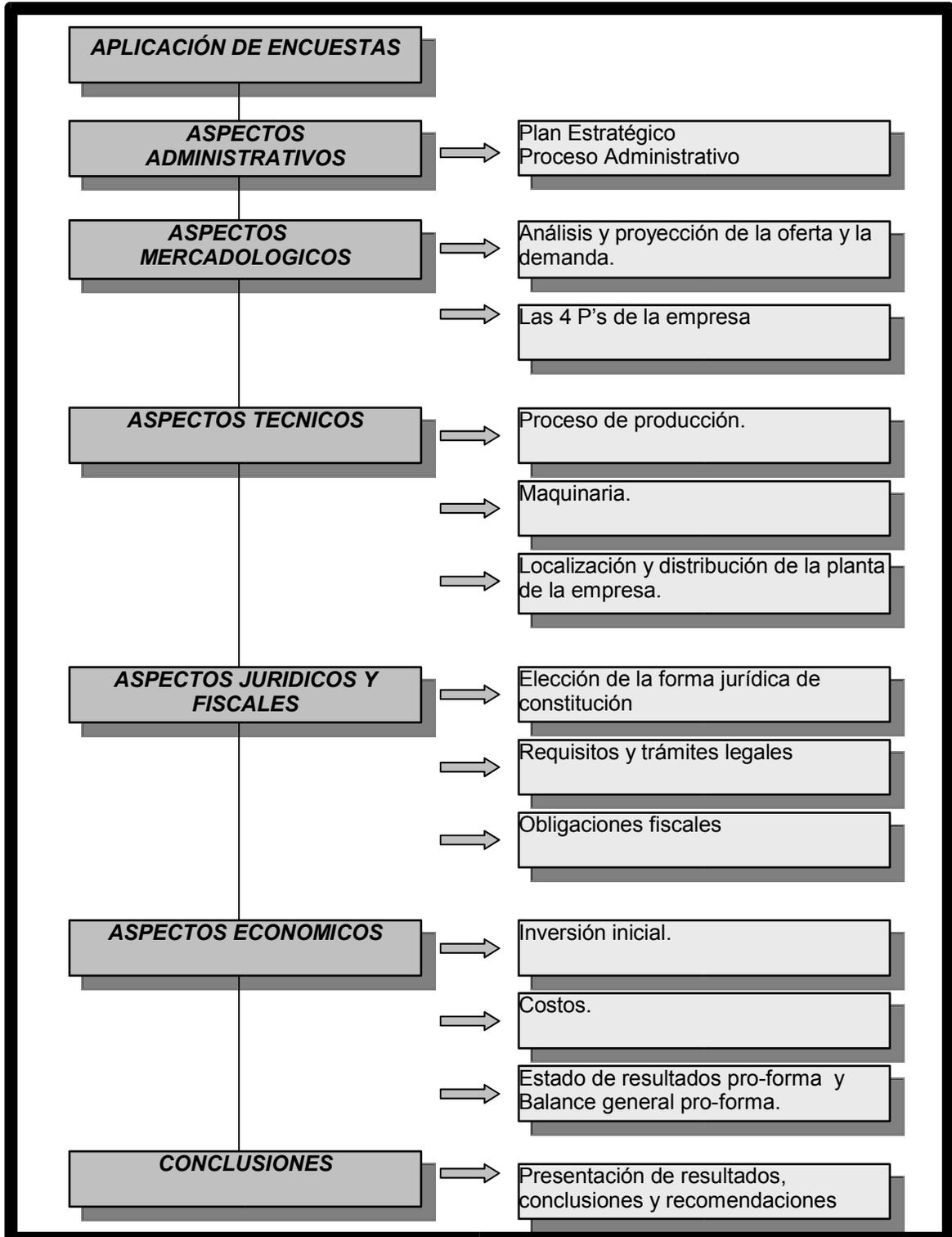
H2: Las características de la oferta actual son insuficientes e inadecuadas para cumplir con las expectativas de los clientes.

H3: Si existe un nicho de mercado en el cual nuestro negocio puede operar.



METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La metodología usada para llevar a cabo la presente investigación es la siguiente:



FUENTES DE INFORMACION

Como principal fuente de información en este estudio se usará la fuente primaria, es decir, datos provenientes del consumidor final, los cuales se obtendrán a través de la aplicación de encuestas; y como fuentes secundarias, los datos estadísticos proporcionados por:

- Padrón Vehicular del Gobierno del Distrito Federal.
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA).
- INEGI.

Las encuestas se aplicaran a personas propietarias de automóviles, las cuales se piensa tienen conocimiento de este servicio. El diseño de esta encuesta se muestra en los anexos de la presente investigación.

Calculo del tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra a la cual se tendrán que aplicar las encuestas se calculará de la siguiente manera:

- ✓ Determinar el tamaño de la población, tomando como base principal el número de automóviles circulantes en el área del Distrito Federal y cuya cifra es:

2,114,842 automóviles²

- ✓ A esta se le restará el número de autos chatarra, es decir, automóviles cuyos modelos son muy atrasados y a los que consideramos no se les interesaría el servicio, en primera por ser automóviles cuyos propietarios no invertirían en vestiduras de piel, ya que esta inversión se haría en refacciones y reparaciones para el mismo; y además, porque son modelos de autos cuyos años en los que salieron a la venta, posiblemente el mercado de las vestiduras de piel no tenía las mismas características de hoy en día. Entonces, el porcentaje considera de autos chatarra es del 40%³, con ello tenemos una población de automóviles del:

$$2,114,842 - (2,114,842 \times .40) = \mathbf{1,268,905}$$

- ✓ Considerando una población de 1,268,905 de automóviles en el D.F., sobre cuyos propietarios se quiere evaluar la factibilidad de nuestro negocio. La probabilidad a favor del gusto por las vestiduras se cree que es del 30%, se quiere un nivel de confianza del 90% y un error muestral del 5%. Aplicando la formula para muestras finitas tenemos:

$$n = (Z^2 N p q) / [E^2 (N - 1) + (Z^2 p q)]$$

² Padrón vehicular del Distrito Federal, disponible en línea en www.setravi.df.gob.mx/estructura/informe_julio.pdf

³ Disponible en www.amia.com.mx



Donde:

n = tamaño de la muestra.

Z = valor en tablas estadísticas del valor de confianza.

N = tamaño de la población.

E = error.

p = probabilidad a favor.

q = probabilidad en contra.

$$n = \left[\frac{(1.645)^2 (1,268,905) (.3) (.7)}{(.05)^2 (1,268,905 - 1) + (1.645)^2 (0.3) (.7)} \right]$$
$$n = 226.75$$

Así tenemos que, la muestra es de 227, la cual se considera es no probabilística puesto que se eligió de manera arbitraria.

Cabe aclarar que aunque la presente investigación tiene un enfoque mercadológico principalmente, ya que las hipótesis que se pretenden probar están encaminadas a investigar el mercado en el cual se desenvuelven las vestiduras de piel, tenemos la intención de cubrir otros aspectos de igual importancia que los mercadológicos, tales como los administrativos, técnicos, jurídicos, fiscales y los económicos. Esto se debe a que pensamos que todos son cruciales para el buen desarrollo del negocio, por ello se tratan de cubrir de la mejor manera en esta investigación, estos aspectos se desarrollaron con base en los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, dentro de cada una de las materias impartidas en la misma y cuya bibliografía de apoyo se menciona al final.

MARCO TEORICO

Una Empresa es una organización de capital y trabajo destinada a la producción o distribución de bienes y servicios con el fin de obtener un beneficio. La creación de tal empresa es una actividad complicada si lo que se pretende es crearla con el fin no solo de supervivencia sino de crecimiento, y no solo con una visión de ganancia a corto plazo sino de rendimientos sostenibles a largo plazo.

Una herramienta muy útil para crearla es seguir una serie de pasos que nos permiten atender todos y cada uno de los aspectos relacionados con tal actividad, de ello dependerá el éxito o el fracaso de su plan, y cuya función es la de ayudar al emprendedor de una idea empresarial haciendo efectiva la creación de su negocio. Permite darle una estructura lógica que ayude a presentar la idea de negocio como un plan viable que merece la pena llevarse a cabo.

Este tipo de PROYECTO debe servir para madurar y concretar ideas, para mejorar sus resultados, y para que se pueda hacer una evaluación y control de las desviaciones que posteriormente se produzcan.

GENERALIDADES DE UN PLAN ESTRATEGICO⁴

1. Introducción

Existe la necesidad de conocer y comprender como primer punto la filosofía, enfoque, visión, misión que debe dársele a la empresa asumiéndola como una verdadera función operativa de control.

Ya que se pretende guiar el esfuerzo de toda la compañía para tratar de establecer y hacer permanente un ambiente en el cual los empleados mejoren continuamente su habilidad de proporcionar los productos que los clientes encuentren de un valor particular. Los valores y los enfoques han sido los aspectos claves de muchos procesos de éxito.

2. Los objetivos estratégicos

Posteriormente se deben realizar los objetivos estratégicos, estos se hacen con un alcance de cinco años y mínimo de tres. Esto depende del tamaño de la empresa. Los objetivos organizacionales tienen la duración de un año. Los primeros objetivos son de responsabilidad de alta dirección pues ellos son los encargados en señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la empresa se vaya al fracaso en el mercado.

⁴ Carina Suárez Revollar, **Generalidades de un planeamiento estratégico** (en línea, disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml>)



Los objetivos estratégicos sirven para definir el futuro del negocio mientras que los objetivos organizacionales se refieren a como hacer productivos a los negocios en el término de un año.

Ejemplo de objetivos generales de una empresa:

- Consolidación del patrimonio.
- Mejoramiento de la tecnología de punta.
- Crecimiento sostenido.
- Reducción de la cartera en mora.
- Integración con los socios y la sociedad.
- Capacitación y mejoramiento del personal.
- Claridad en los conceptos de cuales son las áreas que componen la empresa.
- Una solución integral que habrá así el camino hacia la excelencia.
- La fácil accesibilidad en la compra del producto para la ampliación de clientes.

Ejemplo de objetivos específicos de una empresa:

- La distribución de los productos se de en forma oportuna a los clientes.
- Buena calidad del producto a bajo costo obteniendo ventaja competitiva.
- Realización de un programa de ventas promocional.
- Mejor ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.
- Presentación del producto de mayor comodidad y variedad.

Después de haber diseñado los objetivos y definido los recursos para lograrlos la dirección debe colocar en cada área clave a los ejecutivos capaces de obtener resultados, aquellos que saben dirigir y motivar a su personal.

3. La Misión

Es la razón de ser de la empresa considerando sobre todo la atractividad del negocio. En la misión de la empresa se hace un análisis del macro y micro entorno que permita construir el escenario actual y posible, para que sea posible ver con mayor énfasis la condición y razón de ser de la empresa en dicho mercado.

Ejemplo de factores a considerar en dicho análisis:

- Dimensión del negocio (Cuanto vale en personas, unidades y en dinero en el mercado de dicho negocio).
- Tendencia del negocio.
- Dimensión del negocio por línea del producto.
- Tasa de crecimiento de la empresa ya sea a nivel regional o nacional.
- Segmentación interna del negocio.
- Barreras de entrada.
- Barreras de salida.
- Tendencia de precios que puedan llegar al alcance de todos los consumidores.
- Estructura de la oferta, mediante promociones del producto.
- Motivos de la compra que tiene el cliente en comparación con las demás industrias.
- Canales de venta que tiene en la actualidad dicha empresa.
- A quien se dirige la empresa, con que tecnología.

Son las intervenciones diseñadas para ayudar a los miembros de la organización a ver hacia el futuro, estas no son nuevas en el desarrollo organizacional, pero se ha desarrollado un interés renovado en el uso de las intervenciones para estudiar tendencias proyectadas hacia el futuro y sus implicaciones para la organización.

4. El Alcance

Son las diferentes zonas o áreas donde el producto es vendido y aceptado con mayor facilidad en comparación con las empresas competidoras. El propósito primordial del alcance de la empresa consiste en ganar y conservar clientes manteniéndolos satisfechos, demostrando que son capaces 4 o 5 veces más para captar un nuevo cliente y para conservar a los que ya se tienen.

Para tener un mejor alcance entre el producto y el consumidor es necesario la utilización de encuestas medio por el cual se evalúa las percepciones de los clientes en forma de renta y determinación de necesidades básicas. Los resultados de las encuestas nos proporcionarán una línea de referencia o punta de partida contra lo cual se podrá evaluar el mejoramiento futuro.

LA ELECCIÓN DEL NEGOCIO Y EL PLAN DE EMPRESA⁵

Elección del tipo de negocio

La elección del tipo de negocio a poner en marcha es el punto de partida de todo proyecto empresarial. Son muchos los factores que pueden llevar a una persona a inclinarse por un negocio en concreto. Con carácter general, puede venir determinada por alguno de los siguientes factores:

- Oportunidades de negocio en mercados poco abastecidos, de nueva creación o con un alto potencial de crecimiento.
- Conocimientos técnicos sobre mercados, sectores o negocios concretos.
- Simplicidad del negocio.

Sin embargo, existen otros factores determinantes como el nivel técnico o el nivel económico exigido por algunos negocios, que actúan como factor disuasorio en muchos casos. Pero sin duda el factor más importante es la ilusión o confianza que los emprendedores tienen en la idea. Por ello todo empresario debería reunir alguna de estas cualidades:

- ✓ Confianza en sí mismo e ilusión en el proyecto.
- ✓ Saber elegir a sus colaboradores.
- ✓ Capacidad para organizar y coordinar medios económicos, humanos y materiales.
- ✓ Capacidad para dirigir y motivar al personal.
- ✓ Capacidad para tomar decisiones y asumir riesgos.
- ✓ Iniciativa y espíritu innovador.

El plan de empresa

⁵ Lexjurídica, ¿Cómo crear una empresa?, (en línea, disponible en <http://www.crear-empresas.com/>).



Puede definirse como el documento en el que se va a reflejar el contenido del proyecto empresarial que se pretende poner en marcha, y que abarcará desde la definición de la idea a desarrollar hasta la forma concreta de llevarla a la práctica. Se trata por ello de una herramienta idónea para poder hacer un seguimiento del desarrollo de la actividad empresarial, analizando y comparando previsiones y resultados. Por otra parte, a la hora de solicitar cualquier tipo de colaboración, ayuda o apoyo financiero, al Plan de Empresa servirá como tarjeta de presentación del proyecto empresarial, ante entidades financieras, instituciones o posibles socios, poniendo además de manifiesto el rigor y la profesionalidad de los emprendedores.

A continuación vemos el esquema de un posible Plan de Empresa:

1.-Objetivos del proyecto empresarial y presentación de los emprendedores

- Definición de las características generales del proyecto a poner en marcha.
- Resumen del proyecto: inversión total, recursos propios y ajenos, proyección de ventas, resultados estimados, localización.
- Presentación de los promotores: formación, experiencia empresarial.

2.-La actividad de la empresa: el producto o el servicio

- Definición de las características del producto o servicio que va a ser objeto de la actividad de la empresa.
- Mercado al que va dirigido y necesidades que cubre.
- Características diferenciadoras respecto de los productos o servicios de la competencia.
- Normas que regulan la fabricación o comercialización del producto o la prestación del servicio.
- Protección jurídica.

3.-El mercado

- Definición del mercado al que se dirigirá el producto o el servicio: dimensión, localización, consumo, estructura, tipo de clientes, mercado real y mercado potencial.
- Previsiones de evolución del mercado.
- La competencia: identificación de las empresas competidoras, características de las misma, posición en el mercado, ventajas e inconvenientes del producto o servicio con los de la competencia, reacción de ésta ante la entrada de la nueva empresa en el mercado.
- Participación prevista en el mercado.

4.-La comercialización

- Presentación del producto o servicio.
- Determinación del precio de venta.
- Penetración en el mercado; canales de distribución, red comercial.

- Acciones de promoción; publicidad, catálogos, descuentos.
- Previsión de ventas.
- Garantías, servicio técnico, servicio post-venta.

5.-La producción

- Determinación del proceso de fabricación.
- Selección de instalaciones y equipos necesarios.
- Aprovisionamiento; materias primas, proveedores, suministros básicos.
- Gestión de stocks, materias primas, productos intermedios.
- Control de calidad.

6.-Localización

- Criterios de localización.
- Terrenos, edificios e instalaciones.
- Comunicaciones e infraestructura.
- Ayudas públicas para localización.

7.-Las personas

- Puestos de trabajo a crear.
- Distribución por categorías y asignación de responsabilidades.
- Perfiles de las personas a contratar; conocimientos, experiencia.
- Selección del personal.
- Formas de contratación.
- Previsiones de crecimiento del empleo.

OBTENCIÓN DE RECURSOS PARA LA EMPRESA⁶

La obtención de recursos es una necesidad no sólo cuando se empieza la actividad, sino que suele ser una necesidad continua.

No es fácil encontrar un socio que quiera aportar una suma de capital, y muchas veces el accionista o propietario no tiene la cantidad suficiente o no quiere hacerlo. Sin embargo, dadas las condiciones económicas y fiscales que imperan en México, a caso esta sea la mejor alternativa.

Lo primero que debe de saber el propietario de un negocio es que una acción representa la propiedad y existen dos clases de acciones en México las comunes y las preferentes.

Para valorar la posibilidad de obtener este financiamiento debe saber que las acciones ofrecen los derechos a sus propietarios: los patrimoniales y los corporativos.

Los patrimoniales, de carácter económico son: el derecho a dividendo, que es la parte de la utilidad que le corresponde al dueño de la acción, y el derecho a liquidación

⁶ Villegas, Eduardo y Ortega, Rosa Ma., Sistema Financiero Mexicano, Mc Graw Hill, México, D.F.



que es la parte de la empresa que le queda al dueño de una acción cuando la empresa es liquidada.

El socio que participa con acciones preferentes tiene derecho a recibir un dividendo fijo preferente y a que se le liquide, en caso de que fracase la empresa, antes que los otros accionistas. Pero recibe tal dividendo solo si hay utilidades y la liquidación si la empresa fracasa o quiebra.

Los accionistas preferentes están a expensas de lo que decidan los accionistas comunes. Los accionistas comunes también tienen derecho a dividendo, que es la parte de las utilidades que se les pagan a los socios, y a liquidación, aunque no de forma preferente. El principal objetivo del accionista es aumentar el valor de su capital mediante una administración eficiente y satisfacer una necesidad del mercado con sus productos y servicios.

Además del derecho patrimonial existen los corporativos, que atañen a la participación en la administración del negocio. En México hay acciones comunes normales y acciones serie L, que contienen derechos corporativos limitados prácticamente a voz y voto cuando se quiere modificar el objetivo de la empresa o bien para liquidarla o fundirla con otra.

ASOCIACION COMO FINANCIAMIENTO

Una alternativa de financiamiento que a veces resulta muy provechosa es la asociación de empresas en una compañía integradora. Una asociación estratégica se establece mediante la firma de un tratado o convenio de colaboración. Una forma más provechosa, pero también más complicada consistiría en asociarse y crear una nueva empresa más grande, más sólida, con mayor potencial de crecimiento. Se trataría de una fusión, en la que se efectuaría un canje de acciones de una empresa por acciones de otra.

El objetivo de una fusión es crear una empresa más eficiente y que aumente el valor conjunto, ya que esta asociación estratégica tendría efectos sinérgicos como resultado de la reducción de costos y gastos y la mayor penetración de mercado. Eso tiene un valor adicional en la fusión.

FINANCIAMIENTO CON PRESTAMO BANCARIO

Una característica de los préstamos bancarios es que normalmente no ofrecen ningún periodo de gracia y el deudor tiene que empezar a pagar desde el primer año tanto capital o principal como interés. Esta situación impone que la cantidad solicitada sea mayor, ya que el préstamo debe ser suficiente para empezar a pagar y para el proyecto en sí mismo, con lo que el costo de la deuda se eleva.

Se considera renta o anualidad al pago igual que se hace durante determinado tiempo para cubrir un préstamo. En la renta se incluyen tanto capital como interés.

Después de estudiar el financiamiento y el endeudamiento, no es fácil pedir prestado. De hecho, muchas veces se hace sin estar al tanto de probables resultados. Es fácil decir que se perdió el patrimonio por culpa de los banqueros, pero se olvida que uno acudió a solicitar este financiamiento sin analizar el gran riesgo que es obtener un crédito, y uno debe pagarlo. No es que los créditos sean malos, sino que tal vez no era la fuente correcta de financiamiento.

Hasta este momento se ha tratado el financiamiento de capital, ya sea por aportación o mediante préstamos o capital de deuda. No es menos importante el financiamiento a corto plazo que se obtiene del sistema financiero, básicamente de las instituciones de crédito, por su gran experiencia y amplia historia facilitan la operación diaria de las empresas.

TIPOS DE FINANCIAMIENTO BANCARIO

Los tipos de financiamiento más comunes que ofrece el sistema bancario en México son los siguientes:

Préstamo personal. Se otorga a personas físicas sujetas de crédito por plazos de tres, seis, nueve u once meses, con una tasa de interés global y una comisión por apertura. Se paga mensualmente y se documenta mediante pagaré y con aval.

Préstamo quirografario. Se conoce también como préstamo directo o en blanco, pues su garantía es la solvencia moral y económica del solicitante, si bien en ocasiones se requiere aval o coobligado. Tiene un plazo de hasta un año, pero en la realidad se maneja a 90 días. Se destina a resolver problemas transitorios de efectivo y en algunos casos para pagar pasivos, pero nunca para invertir en bienes de capital.

Descuento. Esta operación consiste en transferir en propiedad títulos de crédito o una institución de crédito, que pagará en forma anticipada un valor nominal menos una suma equivalente a los intereses que devengarían entre la fecha en que se recibe y la de su vencimiento, mas una comisión por la operación. Esta operación se realiza en un plazo de hasta diez años, pero en la practica es a 90 días y es revolvente. El destino del crédito puede ser mercantil o no mercantil.

Préstamo con colateral. Es un préstamo del tipo quirografario, con la diferencia de que hay garantías reales, como documentos de la cartera del cliente o contrarrecibos de empresas como PEMEX, CFE, etc. La amortización es el vencimiento de los documentos.

Préstamo prendario. Este préstamo guarda una estrecha relación con los almacenes generales de depósito y las instituciones de crédito, ya que estas otorgan el préstamo contra la garantía de los inventarios por medio de certificados de depósito que expiden los primeros. El plazo legal es de hasta diez años; en la practica se hace a 90 días.

Crédito documentario. En esta operación, una institución bancaria se compromete, mediante créditos establecidos, a pagar a través de sus bancos corresponsales por cuenta del acreditado el importe de los bienes específicos a un beneficiario dado contra



documentación. Por lo general se amortiza mensualmente y requiere la celebración de un contrato consignado en escritura pública o un instrumento privado inscrito en el Registro Público.

Crédito en cuenta corriente. Préstamos contratados para que los clientes de las instituciones bancarias dispongan, en el momento que los deseen de una suma acordada con cheques o tarjetas. Es el crédito revolvente clásico. Se amortiza en pagos mensuales mínimos y manteniendo un estado de cuenta sano.

Préstamos para la adquisición de bienes de consumo duradero. Se otorgan a personas físicas sujetas de crédito a plazos de 6, 12, 18 y 24 meses. La forma de pago es mensual, con una tasa de interés global y una comisión por apertura, se documenta mediante pagaré y la garantía la constituye la factura endosada del bien.

Crédito de habilitación o avío. Préstamos a corto o mediano plazo para fomentar los elementos de producción o transformación de la actividad industrial agrícola o ganadera. Se requiere de un contrato privado ratificado ante notario. Su plazo es de tres años, con garantía de materias primas o materiales. También es posible grabar la unidad industrial agrícola o ganadera, además de otorgar garantía hipotecaria. La amortización se realiza mediante pagos mensuales de los intereses y pagos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales del capital.

Crédito refaccionario. Préstamo a mediano o largo plazo que sirve para fomentar la producción o transformación de artículos industriales, agrícolas o ganaderos. Se requiere un contrato privado ratificado ante notario, su plazo legal es de hasta quince años, para la industria y cinco para la ganadería y la agricultura. Las garantías deben estar libres de gravámenes y están constituidas por los bienes adquiridos mas activo fijo en hipoteca o prenda. La amortización se realiza mediante pagos mensuales de intereses y pagos mensuales, trimestrales, semestrales o anuales del capital. Este crédito se documenta con pagares.

Crédito con garantía inmobiliaria. Es un préstamo que se conoce comúnmente como préstamo hipotecario. Esta destinado a la adquisición, edificación y mejoramiento de inmuebles. La garantía se define en función del inmueble hipotecado, y a veces se requieren garantías adicionales. Además, el solicitante debe demostrar la capacidad de pago. Este crédito se concede a personas físicas o morales.

Para personas físicas es un préstamo a largo plazo para vivienda. Las amortizaciones de capital e intereses se hacen en forma mensual.

Para personas morales se requiere que sea destinado el objeto social de la empresa, entonces, es crédito a mediano o largo plazo. Los intereses se amortizan en forma mensual y el capital mediante pagos mensuales, trimestrales o anuales.

Préstamo con garantía de unidades industriales. Se documenta con pagares, previamente formalizado con un contrato ratificado ante notario. Debe ser utilizado para consolidar pasivos o para tesorería, nunca para adquisición o construcción de inmuebles. Es amortizable a mediano o largo plazo mediante pagos mensuales, trimestrales o semestrales tanto de capital como de intereses, y se concede un periodo de gracia. La garantía abarca todos los elementos materiales de la unidad productora (muebles,

inmuebles, dinero, créditos a favor de la empresa, etc.), además de posibles garantías adicionales sobre bienes de terceros.

FINANCIAMIENTO POR MEDIO DE LA BANCA DE DESARROLLO

El sistema financiero mexicano no da respuesta a todos los requerimientos de financiamiento para el desarrollo, especialmente los proyectos de más alto riesgo o que otorgan menor rendimiento. La banca privada canaliza sus recursos a los proyectos que ofrecen mejores garantías por la solvencia moral y económica de quienes lo emprenden. Por su parte la banca de desarrollo puede diversificar el riesgo que plantea cada crédito y otorgar financiamiento a largo plazo, y líneas de descuento, para convertirse en promotora de desarrollo y responder a la política económica del estado.

Actualmente estas son las instituciones de Banca de Desarrollo en nuestro país⁷:

Instituciones de Banca de Desarrollo			
Razón Social	Nombre Corto	Status	Fecha de Actualización
Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.	Bancomext	En Operación	26/09/1998
Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.	Banobras	En Operación	26/09/1998
Banco Nacional del Ejército, Fuerza Aérea y la Armada, S.N.C.	Banjército	En Operación	26/09/1998
Nacional Financiera, S.N.C.	Nafin	En Operación	26/09/1998
Banco de Crédito Rural del Occidente, S.N.C.	Bancro	En Operación	26/09/1998
Banco de Crédito Rural del Norte, S.N.C.	Bcr norte	En Operación	26/09/1998
Banco de Crédito Rural del Centro, S.N.C.	Bancentro	En Operación	26/09/1998
Banco de Crédito Rural del Pacífico Norte, S.N.C.	Banrural Pacífico	En Operación	26/09/1998
Banco de Crédito Rural del Golfo, S.N.C.	Bancrugo	En Operación	26/09/1998
Banco de Crédito Rural del Centro-Sur, S.N.C.	Centro sur	En Operación	26/09/1998
Banco de Crédito Rural del Noreste, S.N.C.	Bancrune	En Operación	26/09/1998
Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C.	Banrural	En Operación	26/09/1998
Banco de Crédito Rural del Istmo, S.N.C.	Bancrisa	En Operación	26/09/1998
Banco de Crédito Rural del Noroeste, S.N.C.	Bancruno	En Operación	26/09/1998
Banco de Crédito Rural Peninsular, S.N.C.	Peninsular	En Operación	26/09/1998
Banco de Crédito Rural del Centro-Norte, S.N.C.	Centro norte	En Operación	26/09/1998
Banco de Crédito Rural del Pacífico-Sur, S.N.C.	Bancreps	En Operación	26/09/1998
Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo	BANSEFI	En Operación	29/01/2003
Sociedad Hipotecaria Federal, Sociedad Nacional de Crédito, Institución de Banca de Desarrollo	HIPOTECARIA FEDERAL	En Operación	29/01/2003

Nacional Financiera, S.N.C. (Nafin)

⁷ CASFIM, Catálogo del sistema Financiero Mexicano, (en línea, disponible en: <http://www.shcp.gob.mx/servs/casfim1/sector37.html>)



Tiene como objetivo fundamental coadyuvar a la preservación de la planta productiva, e impulsar la realización de proyectos de inversión viables que estimulen la generación de empleo y el crecimiento económico, a través de las siguientes líneas de acción:

- Facilitar el acceso a financiamiento a empresas micro, pequeñas y medianas.
- Dar prioridad al desarrollo de la industria manufacturera.
- Apoyar proyectos de grandes empresas que favorezcan la articulación de cadenas productivas y el desarrollo de micro, pequeñas y medianos proveedores.
- Brindar asesoría, capacitación y asistencia técnica.
- Desarrollar actividades de ingeniería financiera y banca de inversión que permitan el acceso de las empresas al mercado de valores nacional e internacional.
- Fomentar alianzas estratégicas.

Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (Bancomext)

El Bancomext apoya las actividades de comercio internacional de México. En este papel fundamental promueve la competitividad de las empresas para que participen en los mercados mundiales.

Los tipos de crédito que ofrecen son:

- De ciclo productivo (pre-exportación).
- Ventas de exportación.
- Proyectos de inversión.
- Adquisición de unidades de equipo importadas.
- Cartas de crédito.

ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO INFORMAL

Las operaciones de financiamiento que se realizan de manera informal son principalmente: Préstamos de parientes o amigos, el préstamo de negocio, el crédito de los aboneros, el crédito de los agiotistas y los créditos de una caja popular.

FORMA JURÍDICA DE CONSTITUCIÓN

1.-Datos a tener en cuenta en el momento de efectuar la elección

A continuación se indican algunos aspectos a tener en cuenta en el momento de decidirse por la forma jurídica que va a tener nuestra empresa:

1.-Tipo de Actividad a ejercer.- La actividad que vaya a desarrollar la empresa puede condicionar la elección de la forma jurídica en aquellos casos en que en la normativa aplicable establezca una forma concreta. Así, las sociedades de crédito hipotecario deben adoptar la forma de sociedad anónima.

2.-Número de promotores.- El número de personas que intervengan en la actividad puede condicionar la elección. Así, cuando sean varios promotores lo aconsejable será constituir sociedad.

3.-Responsabilidad de los promotores.- Este es un aspecto importante. La responsabilidad puede estar limitada al capital aportado (sociedades anónimas, limitadas) o ser ilimitada, afectando tanto al patrimonio empresarial como al personal (autónomo, sociedad civil y comunidad de bienes).

4.-Necesidades económicas del proyecto.- En principio las sociedades civiles son más baratas en su constitución ya que no es necesaria su inscripción en el Registro Mercantil y por lo tanto no tienen que pasar por el Notario. Además, no se exige capital inicial mínimo. Sin embargo, la Sociedad Limitada, la Anónima, las Sociedades Laborales y las Cooperativas de Trabajo exigen escritura notarial y un capital mínimo para empezar. Sin embargo ese desembolso inicial puede compensar si lo que se pretende es limitar la responsabilidad futura a ese capital y por lo tanto proteger nuestro patrimonio personal.

5.-Aspectos fiscales.- La diferencia fundamental entre unas sociedades y otras se encuentra en la tributación a través del IRPF en el caso de autónomos, sociedades civiles y comunidades de bienes, o bien a través del Impuesto de Sociedades en el caso de las sociedades limitadas, anónimas, laborales y cooperativas. En el IRPF se aplica un tipo impositivo progresivo que va elevándose según van incrementándose los beneficios, mientras que en el Impuesto de Sociedades se aplica un tipo fijo que será del 30 o 35% según los beneficios obtenidos.

2.-Distintas formas Jurídicas de Constitución

Las principales formas jurídicas existentes en nuestro país son⁸:

Lista de Sociedades
Asociación Civil (A. C.)
Sociedad Civil (S. C.)
Sociedad en Nombre Colectivo
Comandita Simple (S. EN C.)
Comandita por Acciones (S. EN C. POR A.)
Sociedad Anónima (S. A.)
Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. DE R. L.)
Sociedad Cooperativa
Asociación en Participación (A. P.)
Sociedad Mutualista de Seguros de Vida o de Daños
Sociedad de Responsabilidad Limitada de Interés Público (S. DE R. L. DE I. P.)
Sociedad Nacional de Crédito y/o Institución de Banca de Desarrollo (S. N. C.)
Institución de Banca Múltiple
Sociedades de Inversión
Agrupaciones Financieras (A. F.)
Sociedad Financiera de Objeto Limitado (SOFOL)
Administradoras de Fondos para el Retiro (AFORE)
Sociedades de Inversión Especializada de Fondos para el Retiro (SIEFORE)
Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial (S. DE R. L. MI)
Sociedad de Solidaridad Social (S. DE S. S.)
Organizaciones Auxiliares del Crédito
Asociaciones Rurales de Interés Colectivo (ARIC)
Sociedades de Producción Rural (SPR)

Las principales características de las formas jurídicas que se usarían en el tipo de negocio que haremos son:

⁸ Andrés Jiménez Cruz, Características de las sociedades en México. (En línea, disponible en: <http://www.notaria178.com.mx/index.htm>)



SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO SIGLAS: No tiene	
LEY QUE LA REGULA	Ley general de sociedades mercantiles.
CARACTERISTICAS	Los socios responden de modo subsidiario, solidario e ilimitadamente de las obligaciones sociales.
PROCESO DE CONSTITUCION	Simultanea: - Junta de socios para hacer proyecto de estatutos. - Autorización de la S.R.E. - Protocolización ante notario publico. - Inscripción en el registro publico de comercio.
NOMBRE	Razón social (si se separase el socio que dio su nombre para la razón social se añadirá la palabra "sucesores", también si la razón social se esta transfiriendo) y compañía.
CAPITAL SOCIAL	No establece mínimo.
RESERVAS	5% de las utilidades anuales hasta llegar al 20% o quinta parte del capital social fijo.
NUMERO DE SOCIOS	Mínimo: 2 - Máximo: ilimitado.
DOCUMENTOS QUE ACREDITAN AL SOCIO	Escritura constitutiva.
RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS	Todos los socios responden de una manera subsidiaria, solidaria e ilimitada de las obligaciones sociales.
PARTICIPACION DE EXTRANJEROS	Catalogada.
ORGANOS SOCIALES Y DE VIGILANCIA	- Junta de socios. - Administrador(es). - Interventor que vigila los actos de los administradores.

COMANDITA SIMPLE SIGLAS: S. EN C.	
LEY QUE LA REGULA	Ley general de sociedades mercantiles.
CARACTERISTICAS	Tiene 2 clases de socios: comanditados y comanditarios.
PROCESO DE CONSTITUCION	Simultanea: - Junta de socios para hacer proyecto de estatutos. - Autorización de la S.R.E. - Protocolización ante notario publico. - Inscripción en el registro publico de comercio.
NOMBRE	Razón social (el socio que preste su nombre para la razón social es considerado por ello comanditado).
CAPITAL SOCIAL	No establece mínimo.
RESERVAS	5% de las utilidades anuales hasta llegar al 20% o quinta parte del capital social fijo.
NUMERO DE SOCIOS	Mínimo: 2 - Máximo: ilimitado.
DOCUMENTOS QUE ACREDITAN AL SOCIO	Escritura constitutiva.
RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS	A.- Comanditados: solidaria, subsidiaria e ilimitadamente. B.- Comanditario: aportaciones, salvo que haya tomado parte en alguna operación o habitualmente hubiese administrado los negocios de la sociedad, responderá solidariamente frente a terceros hasta el monto de sus aportaciones.
PARTICIPACION DE EXTRANJEROS	Catalogada.
ORGANOS SOCIALES Y DE VIGILANCIA	- Junta de socios. - Administrador (por comanditado). - Interventor (por comanditario).

COMANDITA POR ACCIONES SIGLAS: S. EN C. POR A.	
LEY QUE LA REGULA	Ley general de sociedades mercantiles.
CARACTERISTICAS	- 2 tipos de socios: comanditados y comanditarios. - Capital representado por acciones.
PROCESO DE CONSTITUCION	Simultanea: - Junta de socios para hacer proyecto de estatutos. - Autorización de la S.R.E. - Protocolización ante notario publico. - Inscripción en el registro publico de comercio.
NOMBRE	Razón social o denominación (el socio que preste su nombre para la razón social es considerado por ello comanditado).
CAPITAL SOCIAL	La ley no establece mínimo
RESERVAS	5% de las utilidades anuales hasta llegar al 20% o quinta parte del capital social fijo.
NUMERO DE SOCIOS	Mínimo: 2 - Máximo: ilimitado.
DOCUMENTOS QUE ACREDITAN AL SOCIO	Acción.
RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS	A.- Comanditados: solidaria, subsidiaria e ilimitadamente. B.- Comanditario: monto de sus acciones salvo que haya tomado parte en alguna operación o habitualmente hubiese administrado los negocios de la sociedad.
PARTICIPACION DE EXTRANJEROS	Catalogada.
ORGANOS SOCIALES Y DE VIGILANCIA	- Asamblea de accionistas. - Administrador (socio comanditado). - Comisario.

SOCIEDAD ANONIMA SIGLAS: S. A.	
LEY QUE LA REGULA	Ley general de sociedades mercantiles.
CARACTERISTICAS	- Capital representado por acciones nominativas. - Socios obligados al pago de sus acciones, ya sea en efectivo o en especie.
PROCESO DE CONSTITUCION	Simultanea: - Asamblea de accionistas para hacer proyecto de estatutos. - Autorización de la S.R.E. - Protocolización ante notario publico. - Inscripción en el registro publico de comercio. Nota: solo para la S.A. opera la constitución sucesiva, por suscripción pública.
NOMBRE	Denominación.
CAPITAL SOCIAL	Mínimo fijo \$50,000.00 (la ley dice \$50'000,000.00).
RESERVAS	5% de las utilidades anuales hasta llegar al 20% o quinta parte del capital social fijo.
NUMERO DE SOCIOS	Mínimo: 2 - Máximo: ilimitado.
DOCUMENTOS QUE ACREDITAN AL SOCIO	Acción.
RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS	Hasta por el monto de sus acciones (aportación). Administradores ilimitadamente.
PARTICIPACION DE EXTRANJEROS	Catalogada.
ORGANOS SOCIALES Y DE VIGILANCIA	- Asamblea general de accionistas. - Consejo de administración o administrador único. - Comisario(s).



SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA SIGLAS: S. DE R. L.	
LEY QUE LA REGULA	Ley general de sociedades mercantiles.
CARACTERISTICAS	Las partes sociales no pueden estar representadas por títulos negociables y son indivisibles.
PROCESO DE CONSTITUCION	Simultanea: - Junta de socios para hacer proyecto de estatutos. - Autorización de la S.R.E. - Protocolización ante notario publico. - Inscripción en el registro publico de comercio.
NOMBRE	Razón social o denominación.
CAPITAL SOCIAL	Min.: \$3,000.00 (La ley dice \$3'000,000.00), debiendo estar pagado al momento de la constitución, mínimo el 50%.
RESERVAS	5% de las utilidades anuales hasta llegar al 20% o quinta parte del capital social fijo.
NUMERO DE SOCIOS	Mínimo: 2 - Máximo: 50.
DOCUMENTOS QUE ACREDITAN AL SOCIO	Escritura constitutiva (parte social).
RESPONSABILIDAD DE LOS SOCIOS	Hasta por el monto de su parte social.
PARTICIPACION DE EXTRANJEROS	Catalogada.
ORGANOS SOCIALES Y DE VIGILANCIA	- Asamblea de socios. - Gerente (s). - Consejo de vigilancia.

LA INVESTIGACION DE MERCADOS EN LA PyME

Al emprender un negocio, debemos saber si nuestro producto o servicio va a contar con una demanda que nos permita permanecer y poder crecer dentro del mercado. La herramienta que para este efecto vamos a utilizar es la Investigación de mercados, misma que nos va a permitir plantear cuales van a ser nuestros objetivos, además de que nos mostrará si existe un hueco en el mercado, en donde nuestros competidores no estén cubriendo satisfactoriamente la demanda, lo que va a darnos las bases para determinar si podemos entrar o no al mercado, y en que momento hacerlo.

Las bases teóricas que nos permitirán llevar a cabo el anterior fin, se muestran en la siguiente información.⁹

La primera regla de las ventas: conozca a su cliente. En las empresas de América Latina, es cada vez más necesario cumplir con este requisito para tener éxito en los negocios, por dos razones fundamentales: El Tratado de Libre Comercio entre los países de América Latina ha forzado a múltiples empresas a volverse más competitivas, no sólo en el diseño de sus productos y servicios, sino también en sus estrategias de promoción y distribución. En segundo lugar, la escasez de insumos y de recursos financieros es un fenómeno mundial que ha obligado a las organizaciones a emprender proyectos cada vez

⁹ Contacto Pyme, Tendencias de mercado- Información teórica sobre Investigación de Mercados, Secretaría de Economía. (En línea, Disponible en: <http://www.siem.gob.mx/siem2000/spyme/mercados/index.html>)

más "a la segura", basados en estudios serios y objetivos que proporcionen los lineamientos adecuados para lanzar o no nuevos productos y servicios al mercado.

¿Por qué es importante llevar a cabo la investigación de mercados?

Básicamente por dos razones:

1. **El carácter cambiante del medio.** Hoy más que nunca, el medio cambia con vertiginosa rapidez. La economía, la tecnología, las leyes, la ecología y la cultura que prevalecen en cada país. Están en constante evolución, debido tanto a la investigación y desarrollo de productos y servicios, como al intercambio comercial y cultural que se da hoy en día entre todos los países del mundo.
2. **El incremento en el número de competidores.** Múltiples productos y servicios que hace escasos siete años no eran ampliamente conocidos, actualmente sufren una intensa competencia, debido a sus exitosas etapas de introducción.

Definición de la investigación de mercados

La investigación de mercados es la reunión, registro y análisis de todos los hechos acerca de los problemas relacionados con las actividades de las personas, las empresas e instituciones en general. En el caso concreto de las empresas privadas, la investigación de mercados ayuda a la dirección a comprender su ambiente, identificar problemas y oportunidades y evaluar y desarrollar alternativas de acción de mercadotecnia. En el caso de las organizaciones públicas, la investigación de mercados contribuye a una mejor comprensión del entorno, a fin de tomar mejores decisiones de tipo económico, político y social.

Por lo tanto, puede afirmarse que la investigación de mercados es una herramienta muy poderosa para la toma de decisiones, que ayuda a disminuir el riesgo al que están sujetas las instituciones en general.

Usos de la investigación de mercados

La generalidad de las empresas utilizan estas herramientas para:

- **Determinar objetivos:** Antes de fijar sus objetivos, las empresas deben basarse en el conocimiento de las necesidades presentes y futuras de sus clientes, ya que es posible que se estén diseñando objetivos muy ambiciosos en empresas que surten a mercados cuya demanda se está contrayendo. También es posible lo contrario, que equivaldría a que una compañía se plantee objetivos muy pobres comparados con un potencial de mercado comparativamente grande. Este riesgo se minimiza mediante la investigación de mercados. Es muy común que las empresas fijen sus objetivos sin tener un conocimiento real de sus mercados actuales y potenciales.
- **Desarrollo de planes de acción:** La investigación de mercados es necesaria para considerar los recursos y estrategias de producto, precio, distribución y publicidad que las compañías han de asignar para el siguiente período. Algunas de las investigaciones más comunes son:



- De productos y líneas de productos: Puede darse el caso de que la empresa necesite conocer si debe invertir en el desarrollo de nuevos productos o servicios, de acuerdo con la demanda existente.
- De precios: Las compañías deben identificar hasta cuánto está dispuesto el consumidor a gastar en un cierto producto o servicio.
- De distribución: Los clientes acuden generalmente a ciertos establecimientos a comprar sólo determinada clase de bienes y servicios. Cuando un producto comienza a distribuirse mediante otro tipo de canales, puede producirse un fenómeno de mayor aceptación, o por el contrario, de rechazo, según sea el caso.
- De promoción, ventas y publicidad: Algunas empresas invierten una parte de su presupuesto publicitario en verificar la eficacia de sus anuncios.

EL DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Tradicionalmente se piensa que la manera más rápida de obtener conclusiones acerca de un mercado en particular, es la aplicación directa de cuestionarios. Sin embargo, antes de llevar a cabo este paso, son necesarios algunos otros estudios que permiten visualizar con más detalle el estudio en su totalidad.

Cada estudio es diferente de otros, porque las circunstancias que lo determinan son diferentes y porque las preguntas que se formulan los empresarios también son diferentes en cada caso. Sin embargo, la metodología que se utiliza para llevar a cabo la investigación de mercados es prácticamente universal, porque se basa en el método científico y, por lo tanto, pretende partir de una visión general para llegar a plantear un fenómeno en particular, visto desde todos los ángulos posibles.

El objetivo es presentar los lineamientos generales para llevar a cabo una correcta investigación de mercados.

La metodología

Todos los proyectos de investigación tienen un patrón o estructura que sirve para controlar la recopilación de datos de la forma más exacta y económica posible. El diseño de la investigación comprende los siguientes pasos:

Diseño de la Investigación Método Científico

- Investigación Exploratoria = Observación del Fenómeno.
- Formulación de la Hipótesis.
- Investigación Concluyente = Prueba de la Hipótesis.
- Predicción del Futuro.

Como puede apreciarse en el esquema anterior, la investigación exploratoria y la concluyente se relacionan directamente con los pasos del método científico. En otras palabras, para poder observar el fenómeno y plantear una o varias hipótesis al respecto,

es necesario llevar a cabo una investigación exploratoria. Y para comprobar la hipótesis y poder predecir el futuro, se requiere de una investigación concluyente.

INVESTIGACION EXPLORATORIA

Sirve para proporcionar al investigador un panorama amplio y general acerca del fenómeno que desea investigar. Es una etapa previa de la investigación y tiene como finalidad sentar las bases y dar los lineamientos generales que permitan que el estudio sea lo más completo posible. En este tipo de investigación no existe una hipótesis previa, sino que las hipótesis son deducidas de las ideas desarrolladas durante esta fase.

INVESTIGACION CONCLUYENTE

La investigación concluyente es el paso del método científico que permite comprobar las hipótesis planteadas durante la fase anterior y con esta información predecir el futuro y tomar una decisión con cierto grado de certeza. La forma más conocida de aplicación de la investigación concluyente son los cuestionarios.

La técnica del cuestionario es aparentemente fácil. Sin embargo, quienes se dedican a la investigación de mercados de manera profesional, podrán confesar que en ocasiones se han tomado días enteros para su diseño y prueba. Esto se debe a que existen muchos tipos de cuestionarios y a que hay razones específicas para aplicar cada uno, debiendo el investigador de tener sumo cuidado en su elaboración. Una investigación mediocre que recopile datos mediocres, obtendrá resultados mediocres.

Aplicación de la investigación concluyente

Después de llevar a cabo la investigación exploratoria, la fase concluyente proporciona información que ayuda al ejecutivo a comprobar hipótesis para tomar decisiones racionales. Es importante tomar en cuenta que en algunos casos la investigación concluyente se acerca mucho a la especificación de la opción a elegir. Sin embargo, en otros casos - especialmente cuando se trata de estudios descriptivos - la investigación sólo aclara parcialmente la situación y queda una buena parte a juicio del ejecutivo.

Cuando se aplica una investigación de mercados por primera vez, es común que aquellos que la realizan quieran aplicar cuestionarios incluso antes de haber llevado a cabo una investigación exploratoria. Por ello conviene puntualizar:

- Toda investigación de mercados realizada de manera científica y profesional, debe basarse primero en un estudio exploratorio que, por limitado que sea, proporcione al investigador un panorama amplio y general acerca del fenómeno que desea estudiar.
- Los principales métodos para llevar a cabo la investigación exploratoria son la recolección de datos secundarios, la observación, las entrevistas en profundidad y las sesiones de grupo. Se pueden combinar estas cuatro herramientas para obtener una mejor información, siempre y cuando el tiempo y el presupuesto nos lo permitan.
- Toda investigación concluyente, basada principalmente en el método del cuestionario, debe estar fundamentada en una investigación exploratoria. Esta es una condición para que el empresario pueda tomar mejores decisiones.



La investigación concluyente puede ser:

INVESTIGACIÓN CAUSAL

Busca las relaciones de causa y efecto que existen entre las variables que conforman un problema específico. Una de las herramientas que se usa más frecuentemente para medir la posible causalidad entre las variables de un problema de mercadotecnia, es la regresión múltiple. Esta consiste en buscar y medir las relaciones que existen cuando una serie de variables se presentan en conjunto, para encontrar cuáles de ellas explican el comportamiento del fenómeno, que generalmente son las ventas.

Una de las principales preocupaciones de los ejecutivos de mercadotecnia de esta época es precisamente identificar con exactitud cuáles son las variables de éxito de los bienes y servicios que ofrecen. La mejor forma de averiguarlo es llevando a cabo estudios de tipo causal, teniendo en cuenta que generalmente las causas de la conducta humana son más de una y que dichas causas están interrelacionadas.

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Sirve para proporcionar información acerca de cómo suceden los fenómenos. Por ejemplo, el investigador busca información acerca de las características de los usuarios de un producto muy específico, el grado en que un bien o servicio varía con el tiempo, con el ingreso y las características generales de los compradores.

MÉTODOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Uno de los problemas de mayor importancia en la recolección de datos es la discrepancia entre lo que los clientes afirman y lo que ellos hacen en la realidad. Los errores más comunes en el trabajo de campo para recolectar la información, pueden minimizarse si se cumplen las siguientes condiciones en la investigación:

- Cuando la muestra es representativa de la población, en lo que se refiere al fenómeno a estudiar, el error será menor.
- Si los entrevistados seleccionados para la encuesta son accesibles y están dispuestos a cooperar, ésta se desenvuelve de manera más natural y el investigador tiene mayor oportunidad de ampliar la información obtenida en las respuestas. En ocasiones, los entrevistados tienen prisa por terminar el cuestionario y contestan con muy poco interés.
- Es trabajo del investigador debe motivar para continuar, o bien pedir una cita para terminar la entrevista otro día.

INTRODUCCION

El propósito de esta investigación es desarrollar todos los aspectos necesarios para llevar a cabo la creación de una empresa dedicada a la conversión de vestiduras de piel, intentando, desde un principio, crear en éstos aspectos una ventaja competitiva que nos permita dar un mejor servicio que el proporcionado por la oferta actual y de esta manera obtener el éxito futuro.

Es por eso que el presente trabajo se centró principalmente en la investigación del mercado de las vestiduras de piel, para detectar las necesidades reales de demanda y las características de la oferta actual, ya que a través de estos resultados podremos definir las acciones y las características que deberá tener nuestra empresa.

Así pues, el desarrollo de cada uno de los aspectos partió de los resultados obtenidos de la investigación de mercado, ya que se debió conocer primero la viabilidad del proyecto para posteriormente desarrollar los apartados necesarios para elaborar el plan de empresa. Además de conocer la viabilidad, los resultados de la investigación nos permitieron detectar las necesidades de la demanda que no son cubiertas y poner mayor énfasis en ellas.

Aunque la investigación de mercado es el punto de partida del presente trabajo, por fines didácticos, los resultados de la misma se presentan como uno de los últimos apartados. Ya que de estos parten las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Una vez conocida la viabilidad del proyecto, se realizó el Plan Estratégico y el Proceso Administrativo (apartado I), el que nos permitirá llevar a cabo una administración adecuada del mismo. En este se creo un sistema adecuado de planeación, organización, integración y dirección que permitan poner en marcha el negocio, así como uno de control para cuando la organización ya este operando en el mercado, es decir, el objetivo primordial del proceso administrativo es iniciar operaciones en la empresa, pero no es el único, ya que también es importante generar un plan y un sistema de control para cuando el negocio ya este en funcionamiento.

Después, se define lo referente a los aspectos mercadológicos de la empresa (apartado II), que parte desde la investigación de la oferta y la demanda potencial, hasta la proyección de la misma. Así mismo se definirá el principal producto, se explicará de qué forma se determinarán nuestros precios y se presentara la manera en que se va a distribuir el mismo, además se desarrollará la manera en que nos promocionaremos y publicitaremos. En pocas palabras se desarrollarán las 4p's del negocio.

Posteriormente, el desarrollo del proceso de producción es vital (apartado III), ya que en el se describen los pasos necesarios para fabricar las vestiduras de piel y hacer la



conversión; a través de esta descripción se pueden conocer las necesidades de personal, maquinaria, equipo, tiempo, espacio, entre otros. Esto nos permite saber además, la capacidad de producción de nuestro negocio. Asimismo, y como una forma más de crear una ventaja competitiva, se hacen los estudios pertinentes para elegir la ubicación adecuada del negocio, que nos permitirá estar a la vista y al alcance de más gente; y la distribución de la planta, que nos dará la oportunidad de brindarle las condiciones físicas indispensables a nuestros empleados para que desarrollen a gusto sus labores.

En cuanto a los aspectos jurídicos (apartado IV), aquí se deberá elegir la manera en que va estar constituida la empresa, es decir, dentro de los diversos tipos de sociedades mercantiles, elegir un tipo de sociedad que permita convergir los intereses de cada uno de los socios, que vaya de acuerdo con el monto de las aportaciones y además facilite el logro del objeto social de manera eficiente. Una vez elegida la forma jurídica, se realizará el acta constitutiva, donde se determinará el nombre o denominación social, el número y nombre de los socios, entre otras cosas; posteriormente se investigarán los trámites con los que hay que cumplir para dar de alta a la organización, con el fin de no tener ningún problema legal con el que pueda tropezar el proyecto. Subsiguientemente se hará un análisis breve pero preciso de las obligaciones fiscales que deberemos cumplir como empresa.

Por último, la determinación de la inversión inicial necesaria, de costos y gastos de funcionamiento (vistos en el apartado V) y la forma en que cubriremos estos desembolsos; cobran importancia en la medida en que se consigan los fondos necesarios para cubrirlos y con el mejor plan de financiamiento disponible, que además se ajuste a nuestras características y necesidades. Ya que de no poder conseguir este capital necesario, no se podrá cubrir ni la inversión inicial, ni los gastos mínimos para funcionar, y será nulo que exista un mercado amplio en el que se pueda operar, si no se cuenta con los recursos necesarios para poder hacerlo. De igual manera se analiza la situación financiera de la empresa en el primer año de funcionamiento para darnos una idea general de si el negocio será o no rentable de acuerdo a los esfuerzos hechos.

Es así como la presente investigación pretende que se apliquen los conocimientos de las áreas de la Licenciatura en Administración y dar una noción general al lector de la misma de cómo se puede crear una empresa, esperando sea de su agrado, fácil comprensión y ayuda.

PARTE I

**ASPECTOS
ADMINISTRATIVOS**



CAPITULO 1. PLAN ESTRATEGICO

1.1 INTRODUCCIÓN

El tener un plan estratégico nos permite elaborar un mapa para el futuro, donde se representen las metas, objetivos y acciones que den base a una misión. Hay que tener en cuenta que no existe un proceso perfecto, tomar como base un modelo de plan estratégico nos permite tener un acercamiento que tendremos que adecuar a nuestras necesidades y objetivos.

Es importante planear, ya que esto impulsa el trabajo en equipo, y nos permite que todas las áreas del negocio se encaminen a la consecución de un objetivo común, que esta representado en la misión de la empresa. Además los esfuerzos conjuntos del negocio, se encaminarán a alcanzar un objetivo mayor a largo plazo, estableciendo ¿qué? y ¿cómo? se quiere llegar a ser en el futuro. Esto último se representa en la visión de la empresa.

Por otra parte, cabe señalar que el plan creado inicialmente, puede modificarse con el tiempo, para acoplarse a los cambios internos que el negocio sufra, y a los cambios externos como las variables económicas, sociales, entre otras, esto es con el fin de mantener el plan vivo y que no caduque en determinado momento.

Se deben de definir metas y un listado de objetivos para alcanzarla, y a su vez las metas deben hacer alcanzable la misión y a largo plazo la visión.

En este capítulo se presenta el plan estratégico establecido a cinco años a partir del momento en que empezará a funcionar la empresa ANPA S. de R. L. de C. V. Se presentan las declaraciones de la misión, visión, políticas y metas.

1.2 DECLARACIONES

MISION

Poner al alcance de los automovilistas de la ciudad de México, un servicio honesto y de calidad que le dé la oportunidad de acceder a una vestidura de piel para su auto, a través de su agencia o directamente con nuestra empresa, sin que sea éste necesariamente del año o de lujo. Para esto, estamos comprometidos siempre a dar el mejor precio en el mercado, sin que esto demerite la calidad de los materiales empleados y del producto final.

VISION

Trabajando siempre con calidad y orientándola al alcance de todos, llegaremos a ser la mejor y más grande empresa de conversión de vestiduras del país, teniendo siempre en cuenta que nuestro principal objetivo es la satisfacción de nuestros clientes.

FILOSOFIA

- ♣ Actitud de servicio.
- ♣ Eficiencia en la administración de recursos.
- ♣ Innovación en los productos y servicios.
- ♣ Desarrollo integral del personal.
- ♣ Calidad en los productos y servicios.
- ♣ Compromiso hacia el logro de las metas y objetivos.

POLITICA GENERAL

Satisfacer las expectativas de los clientes con productos de calidad que proporcionen elegancia y comodidad al interior de sus autos al precio más accesible del mercado.

POLITICAS PARTICULARES

- Trabajar con maquinaria y equipo de calidad.
- Especializar a los empleados en este tipo de trabajo.
- Trabajar únicamente con piel tratada de calidad.
- Utilizar la mejor materia prima para garantizar mayor durabilidad en el producto.
- Puntualidad en la entrega de los pedidos.

METAS

MACROMETA

TENER UNA PRESENCIA SIGNIFICATIVA EN EL MERCADO DE LAS VESTIDURAS DE PIEL EN EL D.F., Y CON EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO HACIA EL INTERIOR DE LA REPUBLICA MEXICANA.

1. Rebajar lo más posible el precio

Objetivos para alcanzar la meta:

- Llevar a cabo alianzas estratégicas con los proveedores, a fin de conseguir un mejor precio, a más tardar en un año a partir de que inicien las operaciones del negocio.
- Duplicar para el segundo año de funcionamiento el número de agencias obtenidas en el primer año a las cuales se le otorgó el servicio, para que sea posible repartir los costos, entre un número mayor de vestiduras.
- Tener ventas mínimas mensuales de 30 vestiduras.



2. Ofrecer productos y servicios de alta calidad

Objetivos para alcanzar la meta:

- Hacer una selección minuciosa de los proveedores durante el primer semestre de funcionamiento de la empresa, los cuales nos ofrezcan la mejor materia prima.
- Realizar una selección adecuada del personal; es decir, que cumpla con el perfil de puesto señalado en el apartado de Integración del Proceso Administrativo.
- Llevar a cabo cursos de capacitación y adiestramiento semestrales con el fin de mejorar las habilidades del personal.
- Para cumplir puntualmente con pedidos emergentes, tener en almacén por lo menos dos vestiduras de colores diferentes de los modelos de la temporada.

3. Ampliar el mercado

Objetivos para alcanzar la meta:

- Realizar alianzas con las agencias a más tardar en 6 meses a partir de que inicien las operaciones.
- Conseguir por lo menos una agencia más cada 3 meses.
- Innovar anualmente los diseños de las vestiduras.
- Llevar a cabo alianzas estratégicas con negocios que ofrezcan servicios y/o productos para automóviles, a más tardar en un año a partir de que inicien las operaciones del negocio.

Las anteriores son las metas más esenciales, aunque no podrían ser las únicas, esto se determina por sí mismo sobre la marcha. Para empezar estas son las que se tienen contempladas.

CAPITULO 2. PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1 PLANEACION

La planeación es un camino a seguir, es importante porque incluye la selección entre diversos cursos alternativos de acción para el futuro.

La planeación incluye la selección de objetivos así como la determinación de los medios para alcanzarlos.

Planear es fundamental, ya que nos indica hacia donde vamos, y hacia donde queremos ir realmente. Resulta evidente que la planeación va a ser la guía para los siguientes pasos del proceso administrativo, y es necesario, para alcanzar los objetivos,

que la planeación se haya realizado correctamente ya que es la base sobre la que se deberá trabajar.

Existen dos escenarios principales para los cuales habremos de trazar un camino a seguir, estos son:

1. Aquel que nos permitirá crear y poner en marcha nuestro negocio

PROPOSITO

Poner en marcha el negocio.

OBJETIVO

Contar con \$81,450.00 para poner en marcha el negocio en el D.F., durante el segundo trimestre del 2005, ya que representara nuestra fuente de trabajo y de ingreso, lo que nos permitirá desarrollarnos profesionalmente aplicando todos los conocimientos adquiridos en la carrera profesional.

POLITICAS

- La alternativa de financiamiento tendrá que proporcionarnos una tasa de interés no mayor al 30% anual.
- El personal seleccionado contará con experiencia mínima de un año en la actividad.
- El negocio se ubicará en una avenida con gran flujo automovilístico, cuya población sea de ingresos medios altos, que cuente con los servicios necesarios (agua, luz, drenaje, teléfono, etc.) y cuya renta no exceda los \$8,000.00 mensuales.
- La forma de constitución proporcionará los elementos jurídicos necesarios para que los derechos y obligaciones de los socios sean distribuidos equitativamente.
- La maquinaria y la materia prima serán de calidad y a un precio accesible.

ESTRATEGIAS

- Conseguir el mejor plan de financiamiento para la obtención de los fondos económicos necesarios para iniciar.
- Conseguir los recursos humanos que permitan la realización de los trabajos de las diferentes áreas del negocio.
- Elegir la ubicación ideal para el establecimiento, tomando en cuenta pago de renta, zona, servicios, entre otros.
- Elegir la forma jurídica de constitución de la empresa.
- Adquirir la maquinaria y la materia prima necesaria para trabajar.

2. Aquel que nos permitirá desempeñarnos eficientemente en el mercado

PROPOSITO



Ocupar un lugar significativo en el mercado de las vestiduras de piel.

OBJETIVO

Ofrecer un producto singular para posicionarnos exitosamente en el mercado local y nacional, durante los próximos 3 años, ya que de ello dependerá nuestra supervivencia y crecimiento futuro, lo que nos permitirá obtener rendimientos sostenibles en el largo plazo innovando constantemente todos los procesos que incurren en la creación de tal producto.

POLITICAS

- Innovar anualmente los diseños de las vestiduras.
- Ofrecer permanentemente variedades en los diseños de las vestiduras y servicios postventa.
- Invertir en activo circulante y fijo un 15% del beneficio obtenido.

ESTRATEGIAS

Las estrategias definidas a continuación van encaminadas a lograr un crecimiento a largo plazo y a obtener rendimiento sostenibles, a través de ofrecer un producto que se diferencie del resto que se ofrece en el mercado de las vestiduras a un precio más accesible que el del resto de la competencia, es decir, una estrategia que combine la estrategia de liderazgo en diferenciación y liderazgo en costos:

“Ofrecer productos y servicios diferenciados al precio más accesible del mercado”

Aunque es muy difícil desarrollar acciones que combinen las estrategias de liderazgo en diferenciación y en costos, será para nosotros un reto lograr llevarla a cabo ya que una buena aplicación de esta nos permitirá alcanzar satisfactoriamente una ventaja competitiva.

2.2 ORGANIZACIÓN

Organizar es la estructuración orgánica de la empresa asignando funciones y cargas de trabajo de manera equitativa.



Se puede notar que es una estructura plana, la que facilita la comunicación y la coordinación en los diferentes niveles y áreas de la empresa.

Por el tamaño de la empresa se busca que ésta sea **multifuncional**, es decir, que un área de trabajo nos sirva para realizar diferentes funciones, lo que nos ayudará a reducir costos y aprovechar los espacios físicos de la empresa.

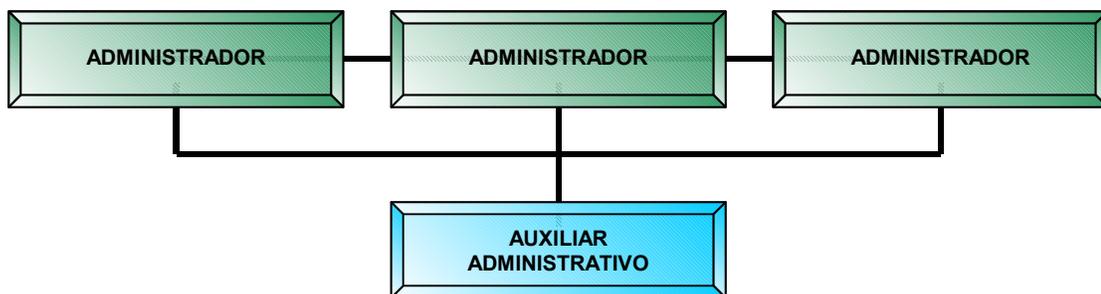
ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES Y PERFIL DE PUESTOS

➤ **ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS.** Las personas de la asamblea general de socios serán los socios de la empresa, y son quienes llevan a cabo esta investigación, tendrán la obligación de planear, dirigir, controlar y organizar las actividades de la organización con el fin de que los objetivos se cumplan fijando y revisando las estrategias para lograrlos, manteniéndolas vigentes, de acuerdo a la realidad de la organización, de la economía y de los diversos acontecimientos que pueden suscitarse en el tiempo, debemos tener presente que su gestión siempre debe ser flexible para adaptarse a los cambios.

➤ **ADMINISTRACION.** En esta área se llevarán a cabo las siguientes actividades:

1. Planeación y control.
2. Mercadotecnia y ventas.
3. Compras.
4. Pago de nomina.

El número de personas, que se necesitarán para el área de administración son cuatro, tres administradores y un auxiliar que apoyará a los tres administradores.



ADMINISTRADORES

Las personas de la asamblea general de socios de la empresa, serán también los administradores, de esta forma únicamente se necesitaría contratar a la persona que se desempeñará como auxiliar.

Perfil de puesto



Las personas que estarán a cargo de estos puestos, es decir, nosotros, contamos con la Licenciatura en Administración, somos jóvenes y entusiastas. A pesar de que no contamos con gran experiencia en el ramo, nos sentimos capaces de llevar a efecto tal proyecto y con mucho éxito.

Sueldo

El sueldo base de que gozaran los administradores será de \$3,000.00 quincenales.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Para apoyar en las actividades administrativas de la organización, es necesario contratar los servicios de un auxiliar administrativo.

Perfil de puesto

Las características que deberá tener esta persona serán las siguientes:

Experiencia mínimo de un año en puesto similar, estudiante con el 50% de créditos aprobados, pasante o titulado en administración o afín. Deseos de superarse, con expectativas de crecimiento y de desarrollo personal. Deseamos que esta persona tenga objetivos altos, ya que nuestra empresa espera crecer y para esto necesita gente, que de igual manera, desee progresar, así podrá aportar mucho más a nuestra empresa.

En otros rubros la edad, que sea de entre 20 y 30 años, sexo indistinto, no importa si estudia o estudio en educación privada o publica, aunque preferentemente buscamos gente de universidades publicas, ya que es gente más comprometida y que realmente quiere y necesita el trabajo, además de que la preparación es muy buena.

Las actividades a realizar por parte del auxiliar son las siguientes:

Auxiliar en relación a tramites, nomina, compras, ventas, además realizará actividades como contestar el teléfono, recepcionista, servicio al cliente, entre otros.

Sueldo

Se le dará un sueldo base quincenal de \$2,500.00.

➤ **PRODUCCION.** En esta área se llevarán a cabo las siguientes actividades:

1. Trazado y cortado de la piel y el vinil para la vestidura.
2. Costura de la vestidura.
3. Montaje de las fundas a los asientos de los autos.

Una persona será encargada del departamento de producción, quién se encargará de proveer los recursos y de llevar control para el aprovechamiento óptimo del material, y de esta manera evitar que aumenten los desperdicios.

Esta tarea puede ser llevada a cabo por alguno de los socios de esta manera existirá **polivalencia** dentro de nuestra organización, debido a que conocerá las diversas actividades de un área o en este caso de dos áreas distintas y así llevar a cabo tareas en la administración y en el control de la producción. Lo anterior es muy factible en el tipo de negocio que trabajaremos, ya que contratar a una persona que se encargue específicamente de dirigir el área de producción significaría elevar los costos, además de que las actividades a realizar no son muy complicadas, teniendo conocimiento de la cantidad de tiempo y de material que se requiere para realizar una vestidura de piel. La persona que realice estas actividades básicamente realizará el trabajo de supervisión y asignación de recursos para el área de producción. Será una especie de facilitador en la célula de trabajo¹⁰ del área de producción. De esta manera tenemos que el área de producción será una célula de trabajo integrada por un facilitador y tres personas operarias.

Las personas que se requieren para el departamento de producción son las siguientes:

- Un trazador y cortador.
- Un costurero.
- Un montador armador.

Perfil de puesto

Las características requeridas para estos puestos son las siguientes:

Experiencia mínima de un año en actividades similares, edad de 18 a 50 años, sexo indistinto, estudios mínimos de secundaria, examen médico que ampare que pueda realizar actividades físicas, deseos de superarse, con expectativas de crecimiento y de desarrollo personal. Deseamos que estas personas tengan objetivos altos, ya que nuestra empresa espera crecer y para esto necesita gente, que de igual manera, desee progresar, así podrá aportar mucho más a nuestra organización.

Salario

El salario base quincenal que se les proporcionará a los trabajadores operarios se describe a continuación:

Costurero	\$2,000.00
Trazador y cortador	1,750.00
Montador	1,750.00

2.3 INTEGRACION

¹⁰ Las células de trabajo están formadas por un facilitador quien provee de recursos a los miembros de la célula (trabajadores-operarios) para que trabajen. El número de integrantes en una célula va de dos hasta doce personas para que sea eficiente, las células de trabajo contribuyen a mejorar la comunicación y la coordinación.



La integración es básicamente la incorporación de recursos a la organización, es donde la administración empieza a ser dinámica. Se debe asignar lo siguiente:

- Recursos humanos.
- Recursos materiales.
- Recursos tecnológicos.
- Recursos financieros.

RECURSOS HUMANOS

Es evidente que dentro de la asignación de recursos, los recursos humanos es la parte más complicada, y requiere de un procedimiento efectivo para contratar a las personas adecuadas para cada puesto. Para lo anterior tenemos que llevar a cabo un plan para seleccionar al personal que se integrará a nuestra empresa.

Siguiendo los pasos del proceso de selección tenemos lo siguiente:

1. Reclutamiento. Se hará una convocatoria para reunir a los candidatos para los puestos que requiere la empresa.

La fuente utilizada será externa y el medio será el periódico.

Estos medios son excelentes para la cantidad y calidad de personas que necesitamos, además que son económicos en relación con otros medios.

La decisión de utilizar estos medios de convocatoria para los candidatos, fue apoyada en el perfil de los puestos llevado a cabo en la fase de la organización.

2. Selección. Se realizará en base al tipo de personal de la siguiente manera:

- Operativos: Una entrevista inicial para corroborar datos y ver la actitud de los candidatos. Se llevará a cabo una prueba psicotécnica que no es otra cosa que una prueba de habilidades, para ver si cuenta con lo que el puesto exige; así mismo se realizará una evaluación socioeconómica y se les pedirá un examen médico.
- Administrativos: Una entrevista inicial para corroborar datos y ver la actitud del candidato. Se llevará a cabo una prueba de inteligencia que nos permitiría medir la capacidad mental, probar la memoria y la velocidad de pensamiento; de eficiencia y aptitud que nos revelaría las habilidades existentes y la posibilidad de adquirirlas¹¹, y una prueba psicométrica para conocer su personalidad.

3. Contratación. En la Ley federal del trabajo se enuncian tres tipos de contratación:

- Por obra determinada.

¹¹ Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril, Curso de Administración Moderna, Mc Graw Hill, segunda edición en español, Pág. 528, México, 1979.

- Por tiempo determinado.
- Por tiempo indeterminado.

Inicialmente será por tiempo determinado, para poner a prueba sus capacidades y habilidades, si estas son positivas para la organización, se les otorgará un contrato por tiempo indeterminado.

4. Formación profesional. Se le brindara al personal un curso de adiestramiento para mejorar sus habilidades, y que sean más productivos para su beneficio y el de la organización. Se les dará también cursos de capacitación para¹²:

- Obtener una mayor productividad interna. Capacitar es invertir en uno de los activos más importantes del negocio: el capital intelectual.
- Mejor relación con los clientes. Capacitar para incorporar nuevos clientes y crear lealtad en los que ya existen.
- Mayor competitividad. Capacitar para aumentar las ventas que hagan crecer a la empresa dejando atrás a la competencia.
- Reducción de tiempos. Capacitar para utilizar nuevas tecnologías que posibilitan la disminución de tiempos.
- Reducción de gastos. Reduce gastos porque los empleados aprovechan mejor los recursos.

RECURSOS MATERIALES

Los dividimos en:

- ♣ Recursos Materiales para el Área Administrativa: Estos contemplan el mobiliario y la papelería para el área de recepción y la oficina ejecutiva de la siguiente manera:
 - Área de recepción:
 - ✓ Sala de 3 piezas con una mesa de centro.
 - ✓ Escritorio.
 - ✓ 2 sillas.
 - ✓ Papelería.
 - ✓ Librero.
 - ✓ Archivero.
 - Oficina ejecutiva:
 - ✓ 3 escritorios.
 - ✓ 6 sillas.
 - ✓ Papelería.
 - ✓ Librero.
- ♣ Los Recursos Materiales para el Área de Producción se dividirán en:
 - Herramientas y equipos:
 - ✓ Mesa de madera.
 - ✓ 4 sillas.

¹² Hugo Arce Barrueta Cinco razones para capacitar a los empleados, Negocios y Tecnología No 9, Septiembre 2002.



- ✓ 2 tijeras.
 - ✓ 2 reglas de un metro.
 - ✓ 2 cajas de seguros grandes.
 - ✓ 2 juegos de escuadras metálicas.
- Materia Prima:
- ✓ 5 cajas de crayones.
 - ✓ 8000 dm. de piel.
 - ✓ 5 carretes de hilo.
 - ✓ 10 l. de resistol.
 - ✓ 15 m. de vinil.

RECURSOS TECNOLOGICOS

Estos contemplan maquinaria y equipo de cómputo, que por su tiempo de depreciación, se separa de los materiales.

Los dividimos en:

- ♣ Recursos Tecnológicos para el Área de recepción:
 - ✓ Conmutador.
 - ✓ 1 Computadora.
 - ✓ Impresora multifuncional.

- ♣ Recursos Tecnológicos para el Área Ejecutiva:
 - ✓ 2 extensiones telefónicas.

- ♣ Recursos Tecnológicos para el Área de Producción:
 - ✓ Máquina de coser de triple avance.

RECURSOS FINANCIEROS

Los recursos financieros por ser una parte más delicada, se trabajará en el apartado III de esta investigación.

2.4 DIRECCION

La dirección es la parte más complicada de la administración, ya que se esta interactuando con seres humanos con objetivos propios, habilidades, motivaciones, problemas, cultura propia, sentimientos, y un largo etcétera, que hacen más complicada la labor de inspirarlos a que conquisten objetivos.

Actualmente las empresas deben de basar su visión, misión y valores en las personas. Si queremos que nuestra compañía sea un equipo de trabajo eficiente no queda más camino que generar en la gente motivación para que surja de cada uno, en el nivel individual, el potencial suficiente que haga posible alcanzar nuestros fines como equipo. Tengamos en cuenta que una de las corrientes humanistas a nivel empresarial es la que habla de que los empleados en realidad son los clientes internos de la compañía y que se les debe dar el mismo peso que los externos¹³.

La forma en que se va a dirigir la empresa, está basada en los principios de la “teoría Y” de Douglas McGregor, expuesta en su obra “El lado humano de la empresa”¹⁴, donde se muestra al administrador tolerante, y cuyos principios son:

- El desgaste producido por el esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego o el descanso.
- El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para realizar el esfuerzo que se necesita para alcanzar los objetivos de la organización. El hombre tiene que ejercitar la autodirección y el autocontrol en el servicio de los objetivos con los cuales han adquirido un compromiso.
- El compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su realización.
- El ser humano normal aprende, en condiciones adecuadas, no solo a aceptar sino también a buscar la responsabilidad.
- La capacidad para emplear cierto grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas de organización se halla ampliamente distribuida en el común de las gentes.
- Bajo las condiciones de la vida industrial de hoy, la capacidad industrial del ser humano promedio solo se utiliza en parte.

La dirección estará orientada hacia la identificación de las necesidades humanas de nuestros empleados, para equipararlas con las de la organización, basándonos en la pirámide de necesidades de Maslow, para posteriormente apoyarlos a satisfacerlas, con el fin de que alcancen sus objetivos personales y de esta manera los organizacionales. La pirámide de necesidades de Maslow es la siguiente:

¹³ Villaseñor Sandra, *Humanismo Empresarial*, Negocios y Tecnología no. 9, Septiembre 2002

¹⁴ Koontz Harold y O'Donnell Cyril, *Curso de Administración Moderna*, Editorial Mc Graw Hill, México 1979.



Las principales técnicas de motivación que aplicaremos para satisfacer estas necesidades son:

- **Dinero:**
 - ✓ Sueldo base competitivo: Esto quiere decir que se les dará un sueldo que cubra las necesidades básicas de alimentación, vestido y sustento de su familia; además de la formación educativa y recreación de la misma.
 - ✓ Incentivo económico: Este pretende remunerarlos por su buen desempeño laboral tomando en cuenta la productividad, entendiéndose por este término la elaboración de los productos en el tiempo y con el material promedios (estos promedios se establecen en el proceso de producción descrito en el capítulo 3), manteniendo y, si es posible, aumentando la calidad.
Los incentivos económicos serán vales de despensa, cuyo monto será el 10% de su sueldo.
 - ✓ Prestaciones de ley: Afiliación al Instituto Mexicano del Seguro Social, vacaciones incluyendo prima vacacional, INFONAVIT y AFORE.

- **Refuerzo Positivo:**
 - ✓ Instalaciones adecuadas: Que sea un lugar agradable, con buena temperatura, buena iluminación, un espacio con libre movimiento para el personal.
 - ✓ Material y herramienta de trabajo: Cada empleado contará con su propio material y/o herramienta de trabajo para que pueda llevar a cabo de la mejor manera su labor.
 - ✓ Ambiente de trabajo agradable: Crear entre el personal un ambiente de respeto, de convivencia y de trabajo en equipo entre los miembros de la organización.

- ✓ Reconocimiento por su labor: Entregar mensualmente un reconocimiento por ser el empleado del mes. Cuyos requisitos serán: puntualidad, asistencia, productividad y calidad. Así como también se puede ser el empleado del mes aportando una idea creativa para mejorar el producto o el proceso productivo o administrativo.
- Participación:
 - ✓ Delegación de autoridad: Se le otorgará la capacidad de decisión a una de las personas operarias de acuerdo a sus aptitudes y actitudes, en caso de que el área de producción se encuentre sin supervisión.
 - ✓ Tomar en cuenta propuestas: Escuchar las sugerencias de todas las personas que integran la organización, con el fin de detectar alguna idea que dé resultados positivos para la organización y posteriormente llevarla a cabo.

2.5 CONTROL

Para controlar adecuadamente debemos tomar en cuenta la estrategia que emplearemos una vez que hayamos iniciado las operaciones de la empresa. Donde es necesario transformarla estrategia en objetivos e indicadores tangibles que nos permitan gestionarla a lo largo del tiempo, es necesario definir los siguientes aspectos:

- Perspectivas a partir de las cuales se enfocaran las estrategias.
- Variables clave¹⁵ dentro de las perspectivas en los cuales se tendrá que poner mayor énfasis en su desempeño para garantizar el éxito de la organización y el logro de los objetivos.
- Indicadores de control que permitirán seguir el desempeño de las variables clave a través del tiempo.

Así pues, la definición de estos aspectos se realizará en la siguiente tabla:

¹⁵ Son aquellas áreas o actividades que garantizarán el éxito empresarial.



ESTRATEGIA	PERSPECTIVA	VARIABLES CLAVE	INDICADORES
OFRECER PRODUCTOS Y SERVICIOS DIFERENCIADOS AL PRECIO MÁS ACCESIBLE DEL MERCADO	FINANCIERA: Mejorar los rendimientos.	<ul style="list-style-type: none">Reducción del riesgo (crecimiento y diversificación de los ingresos).Utilización de los activos.	<ul style="list-style-type: none">Tasa de crecimiento de las ventas por producto y servicio.Porcentaje de ingresos respecto a las ventas.Inversiones (porcentaje de las ventas).
	CLIENTE: Aumentar la confianza y la satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none">Cuota del mercado.Satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none">Volumen de unidades vendidas.Número de clientes.Tasa de retención de clientes.Tasa de atracción de clientes.
	PROCESOS INTERNOS: Desarrollar al máximo los procesos clave.	<ul style="list-style-type: none">Diseño de modelos novedosos y variados.Servicio postventa.Aprovechamiento de desperdicios.Publicidad y promoción.	<ul style="list-style-type: none">Porcentaje de las ventas de los modelos novedosos.Porcentaje de las ventas de los diversos modelos.Tasa de desperdicio.Tasa de atracción de clientes.Porcentaje de las ventas de los clientes que
	FORMACION Y CRECIMIENTO: Aumentar la satisfacción y habilidades de los empleados.	<ul style="list-style-type: none">Satisfacción del empleado.Capacitación del empleado.Acceso a la información organizacional.	<ul style="list-style-type: none">Porcentaje de la rotación de personal.Ingresos por empleado.

FINANCIERA:

Para llevar a cabo la estrategia, en el aspecto financiero tendremos que mejorar los rendimientos, esto nos permitirá invertir en mano de obra, maquinaria, materia prima, etc., y poder diversificar así los productos y servicios ofrecidos reduciendo el riesgo; además de no tener estancados los activos y tenerlo trabajando y obteniendo de ellos un rendimiento adicional. Estas acciones serán medidas a través del desempeño de los siguientes indicadores:

- Tasa de crecimiento de las ventas por producto y servicio.
- Porcentaje de ingresos respecto a las ventas.
- Inversiones (porcentaje de las ventas).

CLIENTE:

Para seguir complementando el conjunto de acciones estratégicas, pretendemos aumentar la confianza y la satisfacción del cliente a través de la oferta de productos de alta calidad que estarán en constante innovación además de presentar gran variedad de presentaciones al gusto del cliente (como logotipos estampados, variedad en combinación de colores, etc.), se contará asimismo con servicio postventa (reparación, mantenimiento y limpieza de las vestiduras en piel) todo ello encaminado a satisfacer plenamente las necesidades del cliente tratando de retener y aumentar nuestra cartera, esto se observará a través del aumento de la cuota de nuestros productos en el mercado, cuyos indicadores importantes son:

- Volumen de unidades vendidas.
- Número de clientes.
- Tasa de retención de clientes.
- Tasa de atracción de clientes.

PROCESOS INTERNOS:

En cuanto a las acciones que se desarrollaran en los procesos internos de la organización en los cuales se deberá poner especial desempeño si se quieren alcanzar los objetivos organizacionales se tendrán que desarrollar al máximo las actividades realizadas en el diseño de modelos de vestiduras novedosas y en la variedad de las mismas, en los servicios postventa ofrecidos, en el aprovechamiento de los desperdicios (para producir artículos de piel complementarios como carteras, fundas para sillas de bebe, etc.), y en la labor de promoción de nuestros servicios y productos de la cual dependerá en gran medida el aumento de las ventas. Estas acciones serán vigiladas a través de indicadores como:

- Porcentaje de las ventas de los modelos novedosos.
- Porcentaje de las ventas de los diversos modelos.
- Tasa de desperdicio.
- Tasa de atracción de clientes.
- Porcentaje de las ventas de los clientes que requieren servicio postventa.

FORMACION Y CRECIMIENTO:

Se creará un clima laboral agradable de participación conjunta y respeto mutuo, donde se reconocerán y aumentarán las habilidades de los empleados, permitiéndoles acceder a información organizacional estratégica para que tomen las decisiones más adecuadas, además de retribuir adecuadamente su esfuerzo, con el fin de que los empleados se sientan satisfechos con su desempeño en la organización y den lo mejor de si, esto se podrá observar por medio de los siguientes indicadores:

- Porcentaje de la rotación de personal.
- Ingresos por empleado.

**SISTEMAS DE INFORMACION**

La información a utilizar se obtendrá a partir de los siguientes informes anuales detallados mensualmente:

- ♣ Rentabilidad de la empresa.
- ♣ Control de costos de producción.
- ♣ Existencias de material.
- ♣ Productividad.
- ♣ Almacén de productos terminados.
- ♣ Rechazos.
- ♣ Ofertas (presentadas, aceptadas y rechazadas).
- ♣ Rotación (ventas/activo total).
- ♣ Devoluciones de clientes.
- ♣ Resumen general de personal.

El diseño de estos informes es el siguiente:

ANPA, S. de R. L. de C. V.	RENTABILIDAD DE LA EMPRESA																							
	2005												2006											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
VENTAS																								
VENTAS ACUMULADAS																								
BENEFICIO																								
BENEFICIO ACUMULADO																								
CAPITAL																								
MARGEN																								
MARGEN ACUMULADO																								
ROTACION																								
ROTACION ACUMULADA																								
RENTABILIDAD																								
RENTABILIDAD ACUMULADA																								

ANPA, S. de R. L. de C. V.	PRODUCTIVIDAD																							
	2005												2006											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
HORAS TRABAJADAS																								
UNIDADES PRODUCIDAS																								
HORAS/HOMBRES/UNIDADES																								
HORAS/HOMBRES/UNIDADES (PREV.)																								

ANPA, S. de R. L. de C. V.	CONTROL DE COSTOS DE PRODUCCION																							
	2005												2006											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
MANO DE OBRA																								
PREVISTA																								
PREVISTA ACUMULADA																								
REAL																								
REAL ACUMULADA																								
DESVIACION																								
DESVIACION ACUMULADA																								
MATERIA PRIMA																								
PREVISTA																								
PREVISTA ACUMULADA																								
REAL																								
REAL ACUMULADA																								
DESVIACION																								
DESVIACION ACUMULADA																								
OTROS GASTOS																								
PREVISTA																								
PREVISTA ACUMULADA																								
REAL																								
REAL ACUMULADA																								
DESVIACION																								
DESVIACION ACUMULADA																								
TOTAL																								
PREVISTA																								
PREVISTA ACUMULADA																								
REAL																								
REAL ACUMULADA																								
DESVIACION																								
DESVIACION ACUMULADA																								

ANPA, S. de R. L. de C. V.	ALMACEN DE PRODUCTOS TERMINADOS																							
	2005												2006											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
VESTIDURAS																								
EXIST. INICIALES																								
ENTRADAS POR PRODUCCION																								
SALIDAS POR VENTAS																								
SALDO																								

ANPA, S. de R. L. de C. V.	RECHAZOS																							
	2005												2006											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
TOTAL PRODUCCION																								
UNIDADES RECHAZADAS																								
HORAS/HOMBRES/UNIDADES																								
% DE RECHAZO																								

ANPA, S. de R. L. de C. V.	DEVOLUCIONES DE CLIENTES																							
	2005												2006											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
VENTAS																								
DEVOLUCIONES																								



Asimismo, estos informes se complementarán con el control contable tradicional, es decir, con el registro contable en el libro diario, en el libro mayor, en las cuentas t, con la elaboración del balance general y el estado de resultados, principalmente.

Además se realizará al final de los 3 años el tablero de control con las principales razones financieras que nos permitirán ver los principales indicadores financieros y la situación de la empresa al término de este periodo, y en base a ello podremos redefinir la estrategia de la organización.

2.6 CRONOGRAMA

OBJETIVO	2o. Trimestre 2004	3er. Trimestre 2004	4o. Trimestre 2004	1er. Trimestre 2005	2o. Trimestre 2005
Contar con \$60,000 para poner en marcha el negocio en el D. F., durante el segundo trimestre del 2005, ya que representará nuestra fuente de trabajo y de ingreso, lo que nos permitirá desarrollarnos profesionalmente aplicando todos los conocimientos adquiridos en la carrera profesional.					
Actividad					
1.- Conseguir el mejor plan de financiamiento para la obtención de los fondos económicos necesarios para iniciar.	■				
2.- Elegir la forma jurídica de constitución de la empresa.		■			
3.- Elegir la ubicación ideal para el establecimiento, tomando en cuenta pago de renta, zona, servicios, entre otros.		■	■		
4.- Adquirir la maquinaria y la materia prima necesaria para trabajar.			■	■	
5.- Conseguir los recursos humanos que permitan la realización de los trabajos de las diferentes áreas del negocio.				■	■
6.- Comenzar el negocio.					■

PARTE II

**ASPECTOS
MERCADOLÓGICOS**

CAPITULO 3. ANALISIS Y PROYECCIÓN DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

Para hacer la proyección de ambos factores se tomaron en cuenta las ventas de automóviles en el D.F. de los últimos 10 años, y se proyectarán para los próximos 5. La proyección se hará de la siguiente forma:

1. Se tomara como dato principal las ventas de automóviles a nivel nacional de los últimos 10 años.¹⁶
2. Y ya que el dato de las ventas en el D.F. no pudimos obtenerlo, se determino calculando el 9% de las ventas nacionales para el D.F., este dato es aproximado y se calculo de la siguiente manera:
 - Se dividió la venta nacional de automóviles en el 2000 entre la población nacional existente en ese año¹⁷.
 - Esta cantidad se multiplico por la población existente en el área del D.F.¹⁸ y se multiplico por 100, y así se obtuvo el porcentaje de las ventas de autos en el D.F.
3. Para conocer la oferta se multiplicaron las ventas del D.F. por el 8%, este es resultado de la aplicación de encuestas y es del porcentaje de personas al cual les ofrecieron el servicio de la conversión y lo acepto.
4. Para conocer la demanda se multiplicaron las ventas de autos del D.F. por el 55%, este dato también es resultado de la aplicación de encuestas y corresponde al porcentaje de personas a las cuales les interesa el servicio, independientemente de que les ofrecieran o no tal servicio.
5. Y por último, para conocer la demanda insatisfecha se sigue el mismo procedimiento que en los 2 puntos anteriores, solo que ahora se multiplica por el 47%, que es el porcentaje al cual les interesa el servicio y no les ofrecieron.
6. Para hacer las proyecciones se aplica el método de mínimos cuadrados para el cual se utilizara un programa de EXCEL el cual nos permite obtener un la regresión.

Los resultados son:

¹⁶ Disponible en www.amia.com.mx

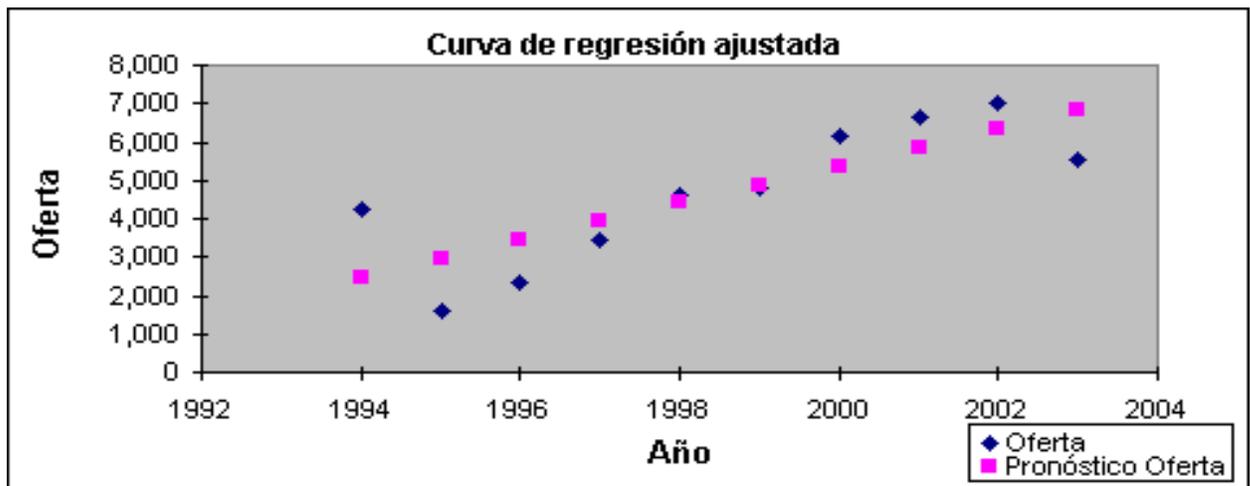
¹⁷ Disponible en www.inegi.gob.mx

¹⁸ Disponible en www.inegi.gob.mx



Año	Ventas Nacionales	Ventas D.F.	Oferta	Demanda	Demanda Insatisfecha				
X			Y ₁	Y ₂	Y ₃	X ²	XY ₁	XY ₂	XY ₃
1994	589,930	53,094	4,247	29,202	24,954	3,976,036	8,469,507	58,227,861	49,758,354
1995	226,316	20,368	1,629	11,203	9,573	3,980,025	3,250,803	22,349,271	19,098,468
1996	325,154	29,264	2,341	16,095	13,754	3,984,016	4,672,853	32,125,866	27,453,012
1997	482,146	43,393	3,471	23,866	20,395	3,988,009	6,932,488	47,660,855	40,728,367
1998	643,360	57,902	4,632	31,846	27,214	3,992,004	9,255,120	63,628,947	54,373,828
1999	667,288	60,056	4,804	33,031	28,226	3,996,001	9,604,143	66,028,481	56,424,339
2000	853,775	76,840	6,147	42,262	36,115	4,000,000	12,294,360	84,523,725	72,229,365
2001	918,835	82,695	6,616	45,482	38,867	4,004,001	13,237,840	91,010,147	77,772,308
2002	977,558	87,980	7,038	48,389	41,351	4,008,004	14,090,912	96,875,020	82,784,108
2003	772,569	69,531	5,562	38,242	32,680	4,012,009	11,141,681	76,599,057	65,457,376
ΣX			ΣY₁	ΣY₂	ΣY₃	ΣX²	ΣXY₁	ΣXY₂	ΣXY₃
19985			46,490	319,618	273,128	39,940,105	92,949,706	639,029,231	546,079,525

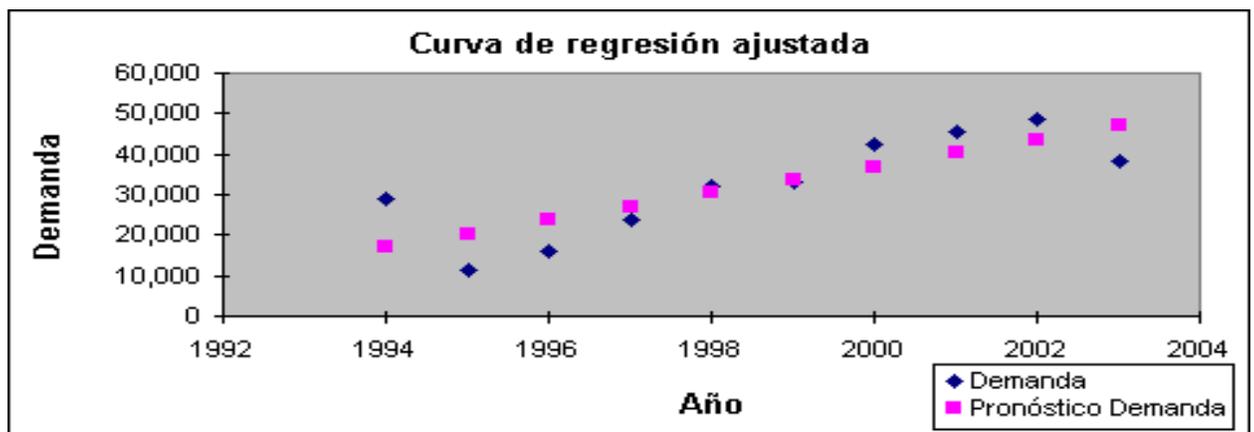
OFERTA



$$Y_1 = a + bx$$

$$Y_1 = -955474 + 480xb = n \left(\frac{(\sum X^2 \times \sum Y_1) - (\sum X - \sum XY_1)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} \right) - \frac{(\sum X - \sum XY_1)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

DEMANDA



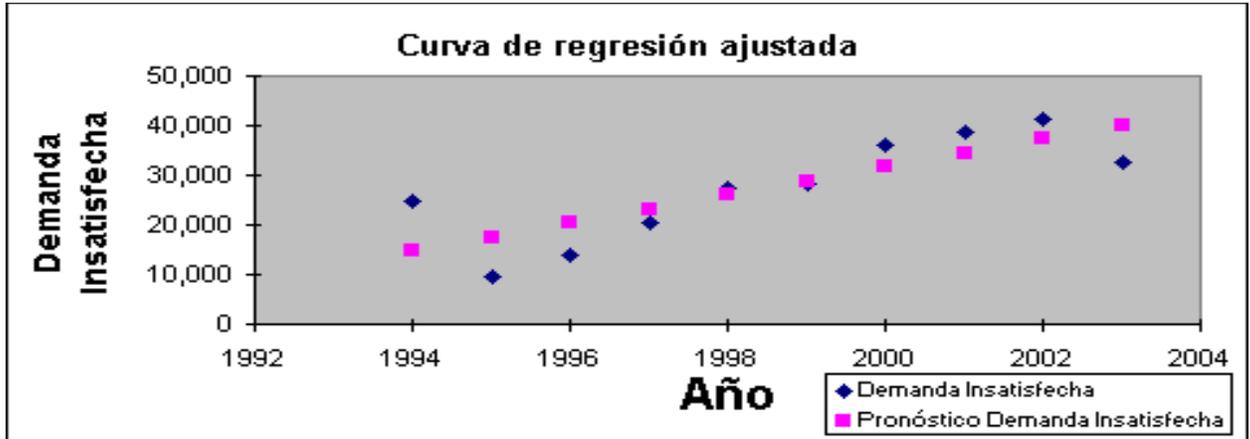
$$Y_2 = a + bx$$

$$a = \frac{(\sum X^2 \times \sum Y_3) - (\sum X - \sum XY_3)}{n (\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n ((\sum X^2 \times \sum Y_2) - (\sum X - \sum XY_2))}{n (\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$Y_2 = -6568882 + 3302 x$$

DEMANDA INSATISFECHA



$$Y_3 = a + bx$$

$$a = \frac{(\sum X^2 \times \sum Y_2) - (\sum X - \sum XY_2)}{n (\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{n (\sum X^2 \times \sum Y_3) - (\sum X - \sum XY_3)}{n (\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$Y_3 = -5613408 + 2822 x$$

Aplicando las formulas obtenidas tenemos las siguientes cifras de oferta, demanda y demanda insatisfecha para los próximos 5 años.

AÑO	OFERTA	DEMANDA	DEMANDA INSATISFECHA
2004	6,446	48,326	41,880
2005	6,926	51,628	44,702
2006	7,406	54,930	47,524
2007	7,886	58,232	50,346
2008	8,366	61,534	53,168

Como se puede observar, nuestro mercado meta son los automóviles nuevos y las ventas para los próximos años son favorables para nuestro proyecto.

ANALISIS DE LA OFERTA

La oferta, es entendida como la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes (productores) están dispuestos a poner a disposición al mercado a un precio determinado.

Para clasificar la oferta del servicio de conversión de vestiduras en piel, se tomo como criterio el número de oferentes, como oferta competitiva o de mercado libre, ya que los productores de dicho servicio se encuentran en libre competencia y su participación en el mercado esta determinada por la calidad, el precio y el servicio que le ofrecen al consumidor, y se caracteriza además, porque ninguno de estos productores tiene el dominio del mercado.

La oferta del servicio de conversión de vestiduras en piel como se observó en los resultados de la aplicación de encuestas, es suficiente.

La proyección indica una tendencia que igualmente no satisface en su totalidad las necesidades del mercado.

La oferta de este servicio esta dada actualmente por 3 tipos de talleres que son:

1. Los talleres especializados en la conversión y elaboración de vestiduras en piel para automóvil.
2. Los talleres que elaboran vestiduras para automóviles, de cualquier material.
3. Los talleres que en cualquier material elaboran, reparan y cambian las vestiduras de autos, sillas, sillones, etc. Comúnmente conocidos como tapiceros.

Obviamente, la calidad es mejor en las primeras, aunque los precios más bajos se encuentran en los últimos. Se puede decir que existen aproximadamente 10 talleres de los primeros, otra igual en los segundos y una cantidad mucho mayor en los últimos.



CAPITULO 4. LAS 4P'S DE LA EMPRESA

4.1 DEFINICION DEL PRODUCTO

La conversión de vestiduras en piel forma parte final del proceso de manufactura del automóvil, la cual pretende crear mayor estética al interior del mismo.

Las vestiduras en piel se pueden clasificar de acuerdo a los siguientes criterios:

- Por su vida de almacén: Como duraderos o no percederos.
- Por su consumo intermedio o final: Como productos que se adquieren por especialidad.
- En relación a su necesidad: Como productos no necesarios o de gusto.

El servicio que ofreceremos incluirá en piel las siguientes partes del automóvil:

- Asientos.
- Puertas.
- Cabeceras.
- Coderas.

Además el servicio incluye desmontar la vestidura original del auto y montar la de piel. También se ofrecerán, previo pedido, los siguientes accesorios en piel:

- ♣ Tableros.
- ♣ Guanteras.
- ♣ Antifaces.
- ♣ Fundas para sillas de bebe.
- ♣ Porta documentos.
- ♣ Vestiduras con logotipos estampados o bordados.
- ♣ Volantes.

El servicio de montaje se brindará a domicilio de particulares, en las agencias automovilísticas y en nuestro centro de trabajo.

El sello distintivo de nuestra empresa es:



Muestras del producto:





4.2 PRECIO

El precio se puede determinar analizando dos vertientes, la primera son los costos, y la segunda son los precios de la oferta actual.

4.2.1 ANALISIS DE LOS PRECIOS DE LA OFERTA ACTUAL

La oferta de este servicio esta dada actualmente por 3 tipos de talleres que son:

4. Los talleres especializados en la conversión y elaboración de vestiduras en piel para automóvil.
5. Los talleres que elaboran vestiduras para automóviles, de cualquier material.
6. Los talleres que en cualquier material elaboran, reparan y cambian las vestiduras de autos, sillas, sillones, etc. Comúnmente conocidos como tapiceros.

Obviamente, la calidad es mejor en las primeras, aunque los precios más bajos se encuentran en los últimos. Se puede decir que existen aproximadamente 10 talleres de los primeros, en los segundos y los terceros una cantidad mucho mayor.

Los precios de los talleres especializados son los que nos interesa saber, ya que nuestra empresa será similar, y por lo tanto seremos competidores directos de estos. Los precios promedios en este tipo de establecimientos son los siguientes:

	TIPO SEDÁN	PRECIOS CAMIONETA 4X4	CAMIONETA FAMILIAR
TALLERES ESPECIALIZADOS	\$5000-\$7000	\$6500-\$8000	\$7000-\$10000

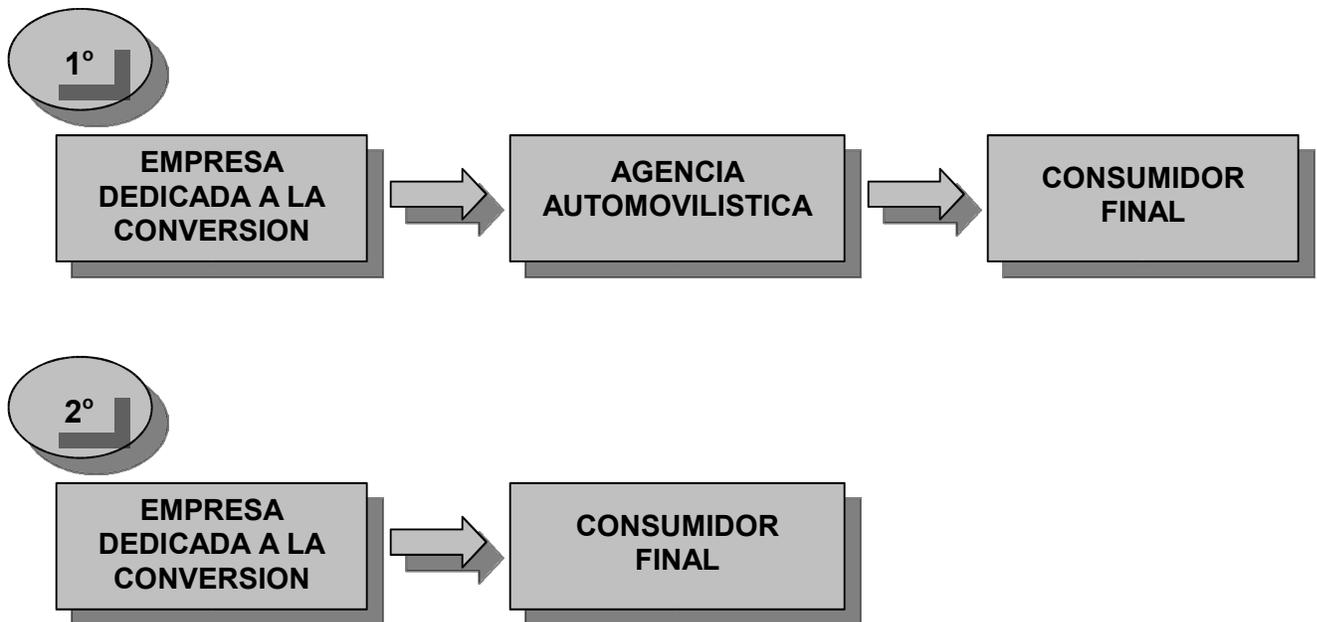
En las empresas actuales del ramo, el precio es fijado según las características de los talleres, mismas que influyen directamente en la determinación del precio, desde la calidad de los insumos hasta la forma de producir; ya revisamos los precios en los talleres especializados, los precios de los otros talleres son más bajos pero no es necesario hacer un análisis mas detallado, ya que son de mala calidad y no tienen procedimientos definidos para producir y realizar la conversión de vestiduras. En los especializados, aunque los procesos no son tan formales, es decir, no están dentro de un manual de procedimiento o algo así, los procesos están más definidos y las personas trabajan para obtener un producto con más calidad, esto se debe en gran parte a que existe una considerable división en las tareas y materia prima de mayor calidad, lo que hace la principal diferencia con los otros talleres.

Es indudable que para fijar nuestro precio debemos atender a los precios de la oferta actual, además tenemos que realizar un esfuerzo para disminuir lo más posible nuestros costos para que podamos ofrecer a nuestros clientes mayor calidad a un buen precio.

Entonces Vestiduras en piel ANPA fijará el precio de su servicio de acuerdo a costos y a las características ofrecidas en su producto, sin pasar por alto los precios de la oferta actual.

4.3 PLAZA

El servicio de vestiduras de piel tiene actualmente, dos canales de distribución que son los siguientes:



La mayoría, sino es que todas las empresas del ramo actuales, tienen como principales clientes a las agencias automovilísticas, las cuales venden las vestiduras a sus clientes al doble del precio dado en el taller.

Tomando en cuenta lo anterior, y sin saber todavía los resultados de las encuestas, vislumbramos que la demanda de vestiduras de piel entre los particulares, esta claramente desatendida, lo que nos da la pauta para pensar que nuestro negocio podría dirigirse hacia ese mercado.

Pero de acuerdo a la experiencia de las empresas actuales, resulta que las agencias son las principales fuentes de trabajo para este tipo de negocios, lo que nos indica que sería arriesgado únicamente enfocarnos al mercado de los particulares, por lo que pretendemos abarcar ambos.

4.4 PUBLICIDAD

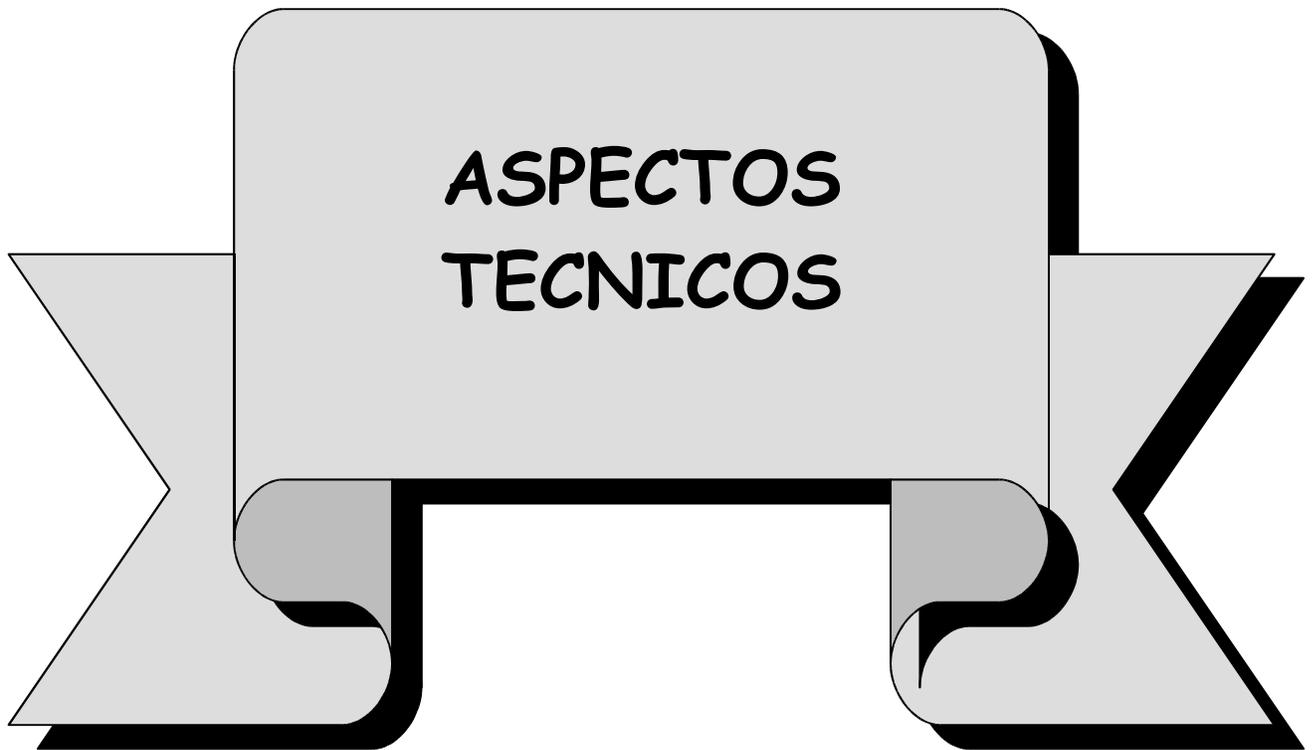
Debido al tamaño inicial del negocio, no es recomendable invertir un capital considerable en el rubro de la publicidad, es completamente innecesario gastar para publicitar un pequeño negocio. Quizá en el futuro si será una necesidad, para poder crecer, pero en este momento no lo es así.

La publicidad la haremos directamente con las agencias, ofreciendo nuestros productos y dando la oportunidad de que prueben y comparen el servicio con el de otros establecimientos.

Una forma de promoción, es la de obsequiar un accesorio, como por ejemplo un volante en piel o algún otro, por cada vestidura vendida.

La principal forma de publicitar nuestro negocio será la calidad del producto y sobre todo del servicio, ya que nosotros no venderemos únicamente la vestidura como tal sino también un buen servicio que satisfaga y sobrepase las expectativas de los clientes.

PARTE III



ASPECTOS
TECNICOS

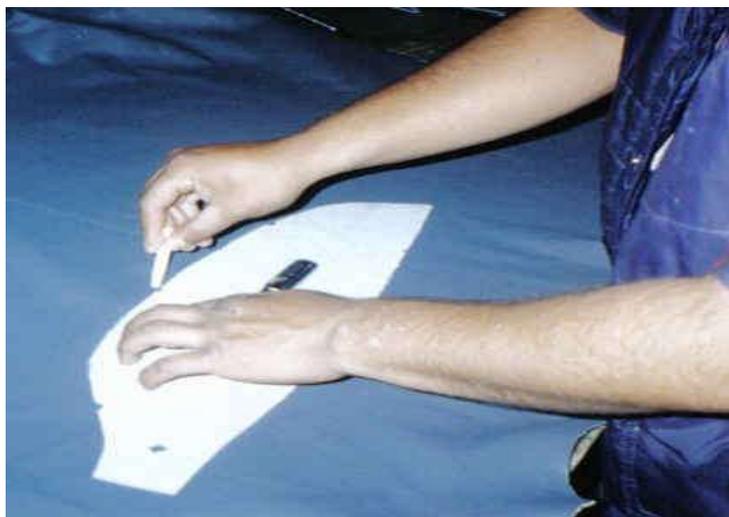
CAPITULO 5. PROCESO DE PRODUCCIÓN

Este proceso es el procedimiento técnico que se utiliza para obtener el producto o servicio mediante la transformación de insumos.

1. Obtención de plantillas. Esto consiste en elaborar los moldes de las vestiduras para los distintos modelos de autos, es decir, diseñar y tomar medidas de las piezas, que unidas armen la vestidura de piel. Esta actividad se lleva a cabo, cuando las agencias promocionan los modelos del año siguiente, y la realiza la persona encargada de la costura de la vestidura, ya que es la actividad más especializada y de esta depende en gran medida el éxito y la calidad del resto del proceso.



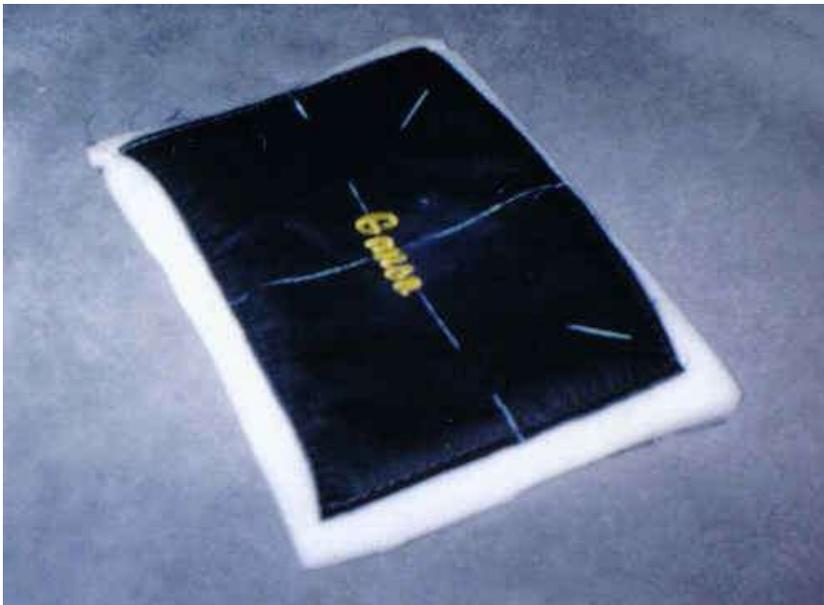
2. Trazado. Utilizando las plantillas se trazan las diferentes piezas en la piel y en el vinil. Esta actividad requiere de habilidad para aprovechar lo mejor de la piel y el vinil con el fin de evitar desperdicios. Para lo cual la piel debe ser de buena calidad, ya que entre mayor sea esta, menos desperfectos tiene, y de esta manera se desperdicia menos.



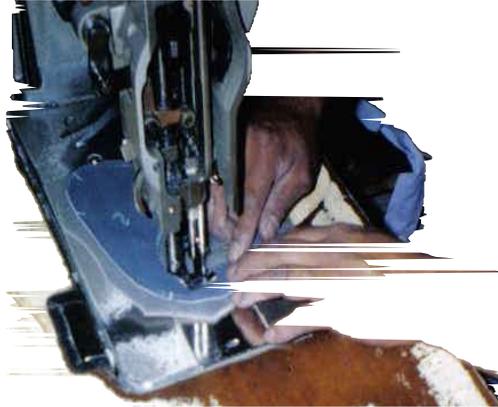
3. Cortado. Cortar de manera precisa, las piezas trazadas en el paso anterior.



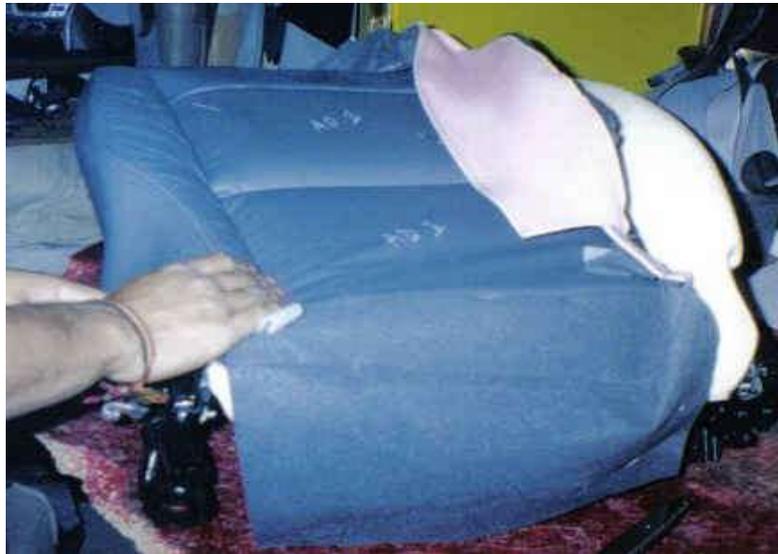
4. Costura. Una vez cortadas se requiere agregar una base de hule espuma de 1 cm. de grosor, para darle volumen a la pieza, es decir, dicha base se unirá a la piel cosiéndola por el contorno de la pieza.



Una vez que se realizó la actividad anterior con cada una de las piezas, se prosigue a unir las para formar la vestidura.



5. Montaje. Se refiere a la instalación de la vestidura en el auto. Esta es la actividad más delicada del proceso, en ella se requiere desinstalar los asientos de los automóviles, para posteriormente desmontar la vestidura original y proceder a montar la nueva vestidura. Una vez que este montada se deberán volver a instalar los asientos dentro del auto.



6. Limpieza. Una vez montada la nueva vestidura y colocados los asientos en el interior del auto, se procede a limpiar la piel, para quitar las marcas que pudieran quedar del trazado. Esta actividad se puede realizar con jabón de calabaza o con brilla cream que es un líquido especial para limpiar la piel.

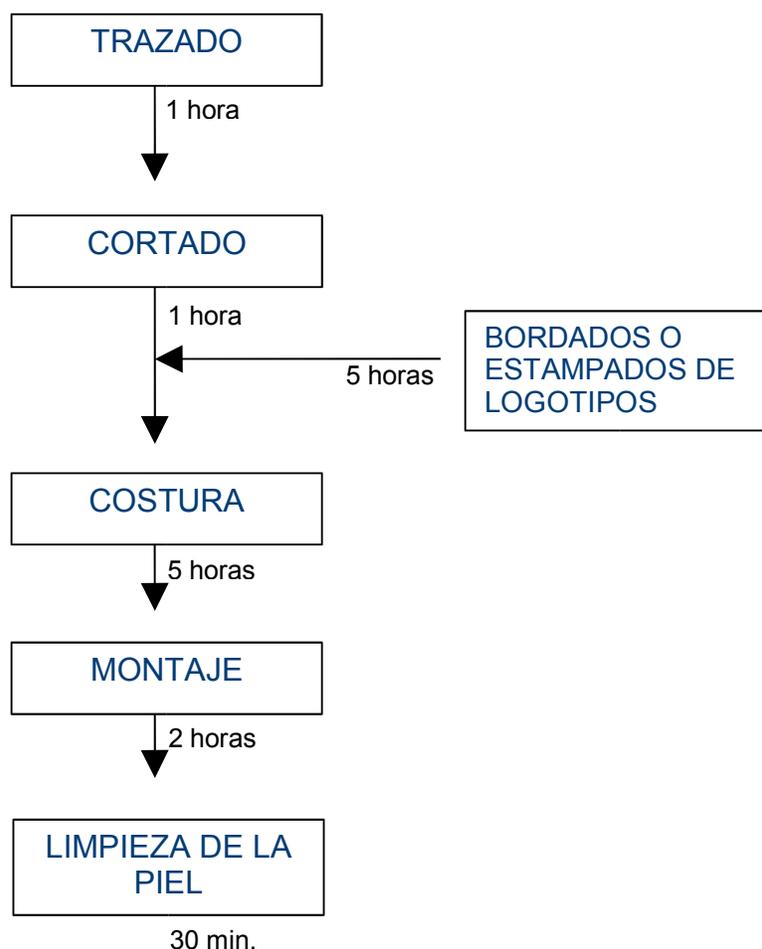


Dentro del material que se ocupa en el proceso de producción esta el siguiente:

- ❖ Resistol.
- ❖ Tijeras.
- ❖ Escuadras.
- ❖ Crayón.
- ❖ Hilos.



Para describir el proceso de producción de la conversión de vestiduras de piel usaremos el diagrama de Bloques, ya que el proceso para esta actividad es sencillo y no requiere de mayores especificaciones.

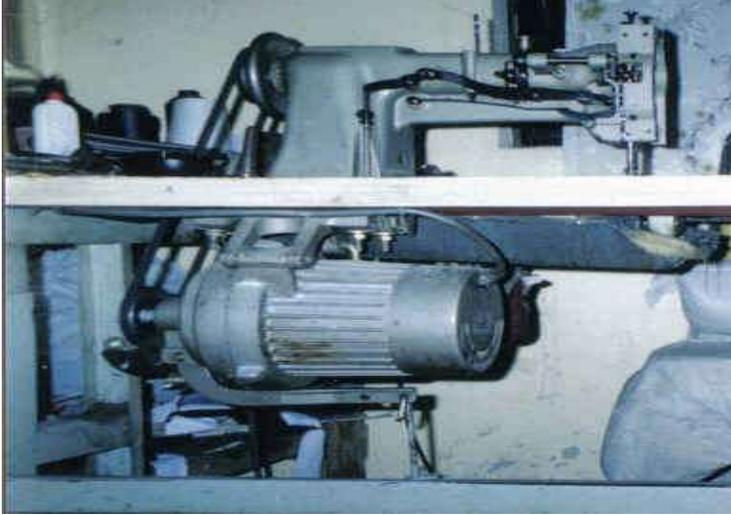


5.1 ADQUISICIÓN DE MAQUINARIA

Según el proceso de producción descrito anteriormente se necesita una máquina de coser para unir las piezas de la vestidura y una mesa amplia de madera para trazar y cortar el mismo material.

Realmente la adquisición de dichos instrumentos no requiere de mayor análisis ya que no son tan complejos.

La máquina de coser debe ser de Triple Arrastre, especial para la costura de material como la piel, su dimensión es de 1x.5x.75 m., la capacidad de trabajo es de 12 horas continuas, sus costos de mantenimiento no son elevados, no requiere de infraestructura ni de equipos auxiliares y existen refacciones en el país.



La mesa se requiere que sea de madera y con dimensiones de 1.5x3x1 m.

5.2 TAMAÑO ÓPTIMO

El tamaño de un proyecto es su capacidad instalada, y es expresada en unidades de producción por año.

Para determinar el tamaño óptimo de la planta, usaremos el método de escalación el cual consiste en analizar la capacidad de los equipos, analizando ventajas y desventajas de trabajar con cierto número de turnos de trabajo y horas extra. Se analizará la capacidad en función de mayoría ya que en ella se realiza la parte del proceso más larga y más delicada.

Por cuestión de inversión se va adquirir una máquina de coser. Según el proceso de producción, el tiempo promedio de costura de una vestidura es de 5 horas y la capacidad de la máquina es de 12 horas continuas. Esto quiere decir que se podrán coser dos vestiduras por día con un turno de trabajo de 8 horas diarias y dos horas diarias de tiempo extra. Esto sería mejor ya que si se trabajan dos turnos de 5 horas los costos se elevarían.

Entonces si se elaboran 2 vestiduras diarias (trabajando de lunes a sábado) y al año son 52 semanas a las cuales se les descuentan 15 días aproximadamente, que son de descanso obligatorio, de esta manera tenemos:

$$52 \text{ semanas} \times 6 \text{ días de trabajo} = 312 \text{ días} - 15 \text{ de descanso} = 297 \text{ días} \times 2 \text{ vestiduras} = 594$$

Entonces la capacidad instalada del proyecto es de 594 vestiduras por un año.

5.3 LOCALIZACIÓN ÓPTIMA

Es aquella que contribuye en gran medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital y obtener el costo unitario mínimo.

Aquí tenemos 3 opciones que son: Ermita # 1115, Periférico # 129, y Eje 6 sur # 97. En este caso, para determinar cual es nuestra opción óptima se usará el Método Cualitativo por Puntos, y cuya aplicación es la siguiente:

	PONDERACIÓN	PERIFERICO ORIENTE	EJE 6 SUR	ERMITA
NIVEL DE VIDA	.10	9	7	8
TRÁNSITO	.10	9	8	9
FLUJO DE PERSONAS	.15	7	7	9
COSTO DE LA RENTA	.30	9	9	7
SERVICIOS	.15	9	9	9
CERCANÍA DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES	.20	8	7	9
CALIFICACIÓN PONDERADA		8.5	8	8.3

Como se observa, la opción 1 es la que obtuvo una calificación ponderada mayor, y en la cual habremos de instalar la planta.

El mapa de sitio elegido es el siguiente:

InfoGuía Roji Profesional Ciudad de México 2002 - [Cd. de México]

Mapa Capa Objeto Ver GPS Herramientas Ventana ?

1:7000

ANPA

CONSTITUCION DE 1917

COLONIAL IZTAPALAPA

1900

CONSTITUCION DE 1917

RES. ERMITA

CUITLAHUAC

2300

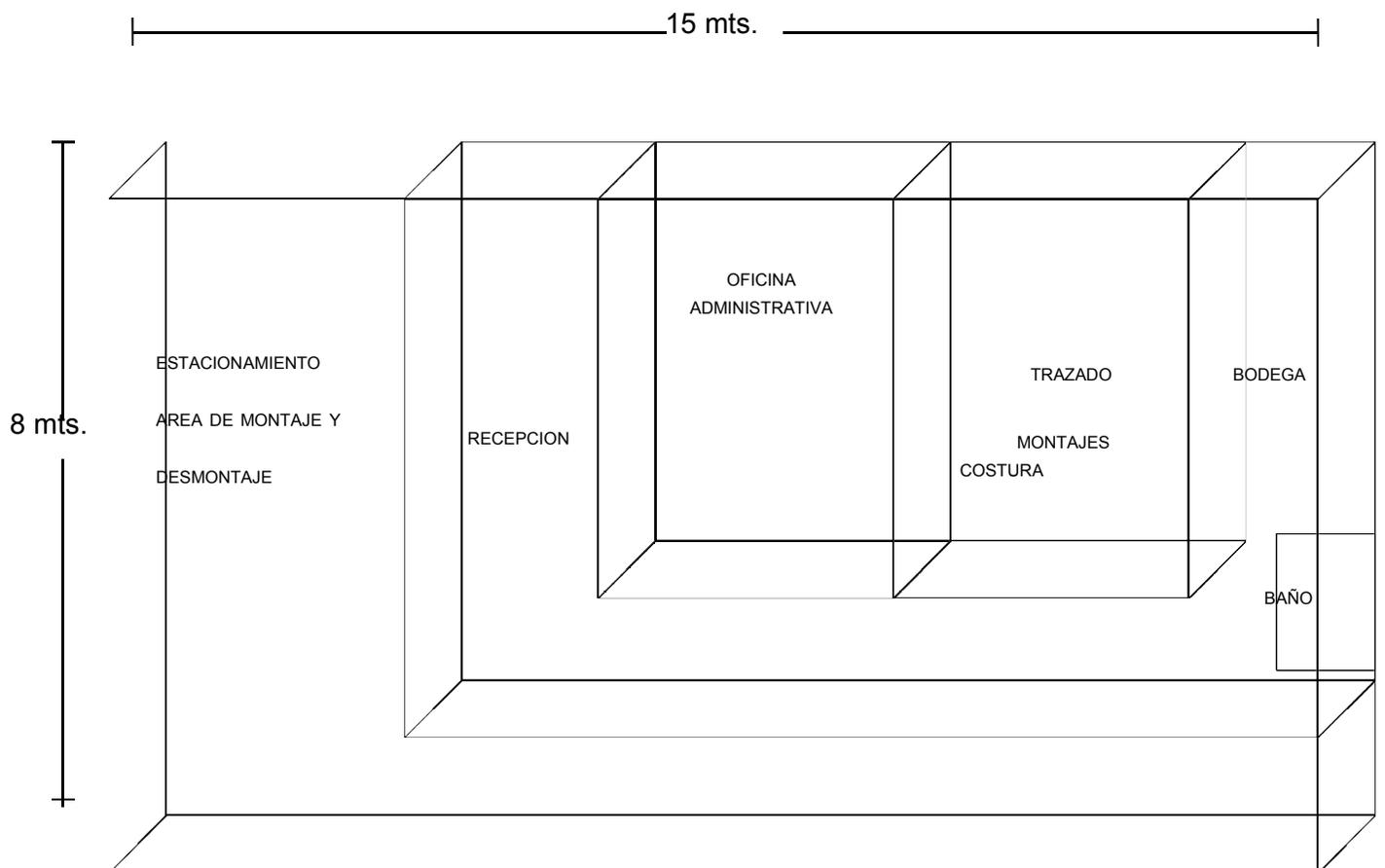
Muestra la hoja de cálculo

N:2,139,691,890 E:493,457,270 111 2-E

Inicio Disco de 3 1/2 (A:) InfoGuía Roji Profesio... MI PC Documento1 - Microsoft ... 7:10

Ya elegida la localización de la planta, se dispondrá a distribuir el lugar en las distintas áreas principales que son:

- Estacionamiento (2 autos) realizar la conversión en la planta (montar y desmontar)
- Recepción.
- Oficina de la dirección ejecutiva.
- Oficina de administración.
- Área de trazado y cortado.
- Área de costura.
- Bodega.
- Baño.



PARTE IV

**ASPECTOS
JURIDICO-FISCALES**

CAPITULO 6. FORMA JURÍDICA DE CONSTITUCIÓN

6.1 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE CONSTITUCIÓN

La empresa ANPA tendrá como actividad principal la conversión de vestiduras de piel, para la cual no se especifica en ninguna legislación, una forma de constitución que sea obligatoria para negocios de este tipo, así tenemos libertad para decidir cual va a ser nuestra forma jurídica de constitución.

Un punto esencial para determinar la forma jurídica de constitución, es el número de personas que constituirán la sociedad. Los afiliados en este caso serán tres. A los anteriores les corresponde llegar al acuerdo de que tipo de sociedad serán.

Analizando los tipos de sociedades, la más conveniente para el negocio es la Sociedad de Responsabilidad Limitada, ya que ésta se constituye entre socios que solo están obligados a las aportaciones de capital, sin que las partes sociales estén representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues solo son otorgados en los casos que establece la Ley General de Sociedades Mercantiles.

Al nombre ANPA inmediatamente seguirán las palabras "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o su abreviatura "S. de R.L." de lo contrario los socios adquirirán responsabilidad ilimitada, solidaria y subsidiaria cual si fuese una sociedad en nombre colectivo.

Las sociedades de responsabilidad limitada podrán tener como máximo cincuenta socios, y el capital social nunca será inferior a tres mil pesos. Capital que al integrarse la sociedad deberá estar íntegramente suscrito y exhibido, por lo menos, el cincuenta por ciento de cada parte social. El capital deberá ser dividido en partes sociales, mismas que serán de un peso o un múltiplo de esa cantidad y que son indivisibles, a menos que el contrato establezca derecho de división pero siempre respetando los Art. 61, 62, 65 y 66 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Ningún socio podrá poseer más de una parte social.

La administración estará a cargo de gerentes, que en este caso serán los socios, sus resoluciones se tomarán por mayoría de votos o por unanimidad en la asamblea de socios, según lo establezca el contrato.

La sociedad de responsabilidad limitada requiere una escritura notarial (Acta Constitutiva) y su inscripción en el Registro Mercantil.

En el acta constitutiva, donde se especifican entre otras cosas, la denominación, los nombres de los socios, los nombres de los administradores, etc., que se deberá presentar ante notario público será la siguiente:

ESCRITURA
LIBRO

México, Distrito Federal a 15 de Mayo de 2005.

Lic. Oscar Escribano Ocote.

Notario no. 1515 del Distrito Federal, hago constar **EL CONTRATO DE SOCIEDAD** por el que se constituye **ANPA, SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE**, en el que intervienen los señores Norma Angoa Barrón, Ana María Pompa Chávez y César Francisco Pablo Zamora, al tenor del siguiente antecedente y cláusula:

----- ANTECEDENTE -----

UNICO.- Los comparecientes me exhiben **permiso número 1598.**

Expediente número 1562.

Folio número 0051254.

Expedido por la Secretaría de Relaciones Exteriores, el día **14 de abril del año dos mil cinco**, que concede la autorización para constituir la sociedad objeto de esta escritura.

----- CLAUSULAS -----

UNICA.- Los señores Norma Angoa Barrón, Ana María Pompa Chávez y César Francisco Pablo Zamora.

Constituyen una **SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA**, que se regirá por los siguientes:

----- ESTATUTOS -----

ARTICULO PRIMERO.- El nombre es "ANPA." e irá seguida de las palabras SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE CAPITAL VARIABLE, o de su abreviatura, S. de R. L. de C. V.

ARTICULO SEGUNDO.- La sociedad tiene por objeto:

1. La producción y comercialización de vestiduras de piel para automóvil.
2. La producción y comercialización de todo tipo de accesorios de piel para automóvil.

Por lo que la enunciativa y no limitativamente la sociedad podrá:

I.- Ejecutar toda clase de actos de comercio pudiendo comprar, vender, importar y exportar toda clase de artículos y mercancías relacionados con el objeto anterior.

II.- Elaborar toda clase de productos relacionados con su objeto.

III.- Adquirir por cualquier título patentes, marcas industriales, nombres comerciales y cualquier tipo de derechos de propiedad industrial.

IV.- Obtener por cualquier título, concesiones, permisos, autorizaciones o licencias, así como celebrar cualquier clase de contratos relacionados con el objeto anterior, con la administración pública sea federal o local.

V.- Comprar, vender o recibir a cualquier título acciones, bonos, obligaciones y valores de cualquier clase y hacer respecto a ellos toda clase de operaciones.

VI.- Emitir, girar, endosar, aceptar, avalar, descontar y suscribir toda clase de títulos de crédito.

VII.- Adquirir partes sociales.

VIII.- Aceptar o conferir toda clase de comisiones mercantiles o mandatos.

IX.- Adquirir toda clase de bienes muebles e inmuebles, derechos reales y personales.

X.- Contratar al personal necesario.

XI.- Otorgar avales y obligarse solidariamente, así como constituir garantías a favor de terceros.

ARTICULO TERCERO.- La sociedad tiene su domicilio en Periférico Oriente Num. 37, Col. Constitución de 1917, delegación Iztapalapa. Pudiendo establecer sucursales en cualquier parte de la República o del extranjero.

ARTICULO CUARTO.- La duración de la sociedad es de TIEMPO INDEFINIDO.

QUINTO.- En caso de incorporarse socios extranjeros futuros en la sociedad, estos se obligan formalmente ante la Secretaría de Relaciones Exteriores, a considerarse como nacionales respecto a las acciones de dicha sociedad que adquieran o de que sean titulares, así como de los bienes, derechos, concesiones, participaciones o intereses de que sea titular tal sociedad, o bien de los derechos y obligaciones que deriven de los contratos en que sea parte la propia sociedad con autoridades mexicanas, y a no invocar, por lo mismo, la protección de sus gobiernos, bajo la pena en caso contrario, de perder en beneficio de la nación los derechos y bienes que hubiesen adquirido.

ARTÍCULO SEXTO.- El capital social mínimo es la cantidad de **TRES MIL PESOS**, Moneda Nacional, **y máximo ilimitado**, y esta integrado por **TRES PARTES SOCIALES**, con valor de **VEINTE MIL PESOS**, Moneda Nacional, cada una.

El capital social en su parte variable es susceptible de aumentarse o disminuirse por acuerdo de la Asamblea Extraordinaria de Socios.

En caso de disminución, se aplicará ésta, proporcionalmente sobre el valor de todas las acciones y la Asamblea fijará las normas de prorrateo de la amortización y la fecha en que las amortizaciones deberán surtir efecto.

No podrá decretarse un nuevo aumento de capital, sin que las acciones que representen el anteriormente acordado, estén totalmente suscritas y pagadas.

La sociedad llevará un libro especial de socios en el que deberán inscribirse el nombre y el domicilio de cada uno con indicación de sus aportaciones y la transmisión de las partes sociales.

ARTÍCULO SÉPTIMO.- La administración estará a cargo de los siguientes gerentes por tiempo indeterminado: Norma Angoa Barrón, Ana María Pompa Chávez y César Francisco Pablo Zamora.

ARTICULO OCTAVO.- Las resoluciones de los gerentes se tomarán por mayoría de votos. Los administradores que no tengan conocimiento el acto o hayan votado en contra, quedarán libres de responsabilidad.

ARTICULO NOVENO.- En los aumentos de capital social, los socios tendrán, en proporción a sus partes sociales, preferencia par suscribir las nuevas emitidas, a no ser que este privilegio lo supriman el contrato social o el acuerdo e la asamblea que decida el aumento del capital social.

ARTICULO DECIMO.- La asamblea general de socios es el órgano supremo de la sociedad y tendrán las facultades siguientes:

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

ARTICULO DECIMO PRIMERO.- Las asambleas se reunirán en el domicilio social, los meses de febrero y julio de cada año.

ARTICULO DECIMO SEGUNDO.- Las asambleas serán convocadas por los gerentes.

ARTICULO DECIMO TERCERO.- Todos los socios tendrán derecho a participar en las decisiones de las asambleas.

ARTICULO DECIMO CUARTO.- Los socios tienen derecho de percibir el 8% anual por concepto de intereses sobre sus aportaciones.

ARTICULO DECIMO QUINTO.- Los estados financieros se formularán al término de cada ejercicio social y deberán concluirse dentro de los tres días siguientes a la clausura.

ARTICULO DECIMO SEXTO.- Del resultado de los estados financieros previa reserva para el cumplimiento de las obligaciones fiscales y reparto de utilidades a los trabajadores, las utilidades se aplicarán como sigue:

- I.- Se Separará un cinco por ciento para formar el fondo de reserva legal, hasta que alcance el veinte por ciento del capital social.
- II.- Se distribuirá como dividendo la cantidad que acuerde la asamblea de socios.
- III.- El sobrante será llevado a la cuenta de utilidades por aplicar.

ARTICULO DECIMO SEPTIMO.- La sociedad disolverá:

- I.- Por imposibilidad de seguir realizando el objeto de la sociedad o por quedar este consumado.
- II.- Por acuerdo de los socios.
- III.- Porque el número de socios llegue a ser inferior a dos.
- IV.- Por pérdida de las dos terceras partes del capital social.

ARTICULO DECIMO OCTAVO.- Disuelta la sociedad se pondrá en liquidación, nombrándose uno o varios liquidadores quienes procederán a concluir las operaciones sociales que hubieren quedado pendientes al tiempo de la disolución, cobrando lo que se deba a la sociedad y pagando lo que ésta deba, vendiendo los bienes de la sociedad y liquidando a cada socio su haber social.

Hecho lo anterior, practicarán el balance final de liquidación.

----- ARTICULOS TRANSITORIOS -----

Los otorgantes de esta escritura acuerdan:

PRIMERO.- Que las aportaciones que integran el capital social, o sea la suma de SESENTA MIL PESOS, sean presentadas en efectivo, Moneda Nacional, de la siguiente manera:

- APORTACION SOCIO NORMA ANGOA, con valor de VEINTE MIL PESOS
 - APORTACION SOCIO ANA MARIA POMPA, con valor de VEINTE MIL PESOS
 - APORTACION SOCIO CESAR FRANCISCO PABLO, con valor de VEINTE MIL PESOS
- TOTAL: SESENTA MIL PESOS.

SEGUNDO.- La administración será llevada a cabo por tres gerentes que serán los mismos socios.

TERCERO.- Los gerentes generales para el ejercicio de su cargo gozarán de las siguientes facultades:

A) Poder general para pleitos y cobranzas, con todas las facultades generales y aún con las especiales que de acuerdo con la ley requieran poder o cláusula especial, en los términos del párrafo primero del artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil para el Distrito Federal, y sus correlativos de los demás Estados de la República Mexicana, en concordancia con los artículos once, seiscientos noventa y dos, fracciones segunda y tercera, setecientos trece, setecientos ochenta y seis, segundo párrafo, y ochocientos setenta y seis, fracciones primera, segunda, quinta y sexta de la Ley Federal del Trabajo, promoviendo, conciliando y contestando toda clase de demandas o de asuntos y seguirlos por todos sus trámites, instancias e incidentes hasta su final decisión, conforme o inconformarse con las resoluciones de las autoridades según lo estime conveniente, así como interponer los recursos legales procedentes.

De manera enunciativa y no limitativa se mencionan entre otras facultades las siguientes:

- 1.- Para intentar y desistirse de toda clase de procedimientos, inclusive amparo.
- 2.- Para transigir.
- 3.- Para comprometer en árbitros.
- 4.- Para absolver y articular posiciones.
- 5.- Para recurrar.
- 6.- Para hacer cesión de bienes.
- 7.- Para recibir pagos.
- 8.- Para presentar denuncias y querellas en materia penal y para otorgar el perdón cuando lo permita la ley.

B) Poder general para actos de administración en los términos del párrafo segundo del citado artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil para el Distrito Federal, y sus correlativos de los demás Estados de la República Mexicana.

C) Poder general para actos de dominio de acuerdo con el párrafo tercero del mismo artículo dos mil quinientos cincuenta y cuatro del Código Civil para el Distrito Federal, y sus correlativos de los demás Estados de la República Mexicana.

D) Poder para otorgar y suscribir títulos de crédito en los términos del artículo noveno de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

E) Poder para que en nombre y representación de la sociedad abra cuentas de cheques, de ahorro, de inversión o de cualquier naturaleza, celebrando los contratos respectivos, estando facultados para suscribir cheques respecto de dichas cuentas o cualquier otra que tuviera la sociedad, hacer depósitos en las mismas, por lo que al efecto estará facultado para hacer endoso de títulos de crédito para abono en las mencionadas cuentas y designar a las personas que giren cheques sobre dichas cuentas.

F) Los gerentes generales antes designados ejercerán las facultades anteriores), así como para el otorgamiento y revocación de los poderes generales o especiales a que dichas facultades se refieren, conjunta o separadamente.

G) Los gerentes generales antes designados ejercerán las facultades a que aluden los incisos C) y D), así como para otorgamiento y revocación los poderes generales o especiales a que dichas facultades se refieren, conjuntamente.

CUARTO.- Publicar los estatutos sociales en el Diario Oficial de la Federación.

YO EL NOTARIO CERTIFICO:

I.- Que me identifique plenamente como notario ante los comparecientes.

II.- Que a mi juicio los comparecientes tienen capacidad legal, en virtud de no haber observado en ellos manifestaciones de incapacidad natural y no tener noticias de que están sujetos a incapacidad civil, y que me aseguré de su identidad conforme a la relación que agregé al apéndice de esta escritura con la letra "B".

III.- Que advertí a los comparecientes que deberán acreditarme dentro del mes siguiente a la fecha de firma de esta escritura, haber representado la solicitud de inscripción de la sociedad en el Registro Federal de Contribuyentes, y que en caso de no exhibirme dicha solicitud, procederá a dar el aviso correspondiente a las autoridades fiscales competentes.

IV.- Que para los efectos de lo dispuesto en el párrafo noveno del artículo veintisiete del Código Fiscal de la Federación, ANPA declara que solicitó su inscripción y está debidamente inscrito en el registro clave correspondiente consta en la cédula de identificación fiscal que le fue expedida la cual me exhibe y en copia fotostática agrego al apéndice de esta escritura con la letra "C".

IV.- Que para los efectos de lo dispuesto en el párrafo noveno del artículo veintisiete del Código Fiscal de la Federación, los señores declaran:

- a) Que solicitaron su inscripción y están debidamente inscritos en el registro federal de contribuyentes con las siguientes claves:

Nombre: Norma Angoa Barrón

Clave: AOBN810307 6GO

Nombre: Ana María Pompa Chávez.

Clave: POCA780317 8C4

Nombre: Cesar Francisco Pablo Zamora

Clave: PAZC811208 9F4

- b) Que las claves correspondientes constan en las cédulas de identificación fiscal que le fueron expedidas las cuales me exhiben y en copia fotostática agrego al apéndice de esta escritura con las letras de la "C uno" a la "C".

V.- Que para los efectos de lo dispuesto en la resolución miscelánea fiscal vigente en relación con el párrafo noveno del artículo veintisiete del Código Fiscal de la Federación, solicité a ANPA la clave del registro federal de contribuyentes así como la cédula de

identificación fiscal, sin que una u otra me hubiere sido proporcionada, por lo que advertí al compareciente que daré aviso de dicha circunstancia a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

VI.- Que advertí a los comparecientes del contenido de los artículos treinta y dos y treinta y cuatro de la Ley de Inversión Extranjera, así como del artículo cuarenta y cinco del Reglamento de la mencionada ley.

VII.- Que declaran los comparecientes que el capital social se encuentra realmente aportado.

VIII.- Que los comparecientes declaran por sus generales ser:

- Norma Angoa Barrón. Mexicana, originario de México D. F., lugar donde nació el día de 07 de marzo de mil novecientos ochenta y uno, soltera, domicilio en Joaquín Aguirre Berlanga 183, Fraccionamiento Colonial Iztapalapa, Delegación Iztapalapa, México DF.
- Ana Maria Pompa Chávez. Mexicana, originario de México D. F., lugar donde nació el día de 17 de marzo de mil novecientos setenta y ocho, soltera, domicilio en Francisco del Paso y Troncoso 136-A-13, Col. Jardín Balbuena, Del. Venustiano Carranza, México DF.
- César Francisco Pablo Zamora. Mexicano, originario de México D. F., lugar donde nació el día de 08 de diciembre de mil novecientos ochenta y uno, soltero, domicilio en Av. Luis Echeverría Mz. 35 Lote 1, Colonia Nueva Aragón, Ecatepec, Estado de México

IX.- Que hice saber a los comparecientes del derecho que tienen de leer personalmente esta escritura y de que su contenido les sea explicado por el suscrito notario.

X.- Que ilustre a los otorgantes acerca del valor, consecuencias y alcances legales del contenido de esta escritura.

XI.- Que advertí a los comparecientes de las penas en que incurren quienes declaran con falsedad.

XII.- Que tuve a la vista los documentos citados en esta escritura.

XIII.- Que leí personalmente esta escritura a los comparecientes, quienes me manifestaron su comprensión plena.

XIV.- Que los comparecientes otorgaron esta escritura manifestando su conformidad con ella, firmando el día 15 de julio de 2005.

6.2 REQUISITOS Y TRÁMITES LEGALES

Los trámites legales obligatorios para constituir o iniciar un negocio de: **Fabricación de productos de cuero, piel y materiales sucedáneos en el Distrito Federal**, que es el ramo en el que se desarrollará nuestro negocio, son los siguientes:

NOMBRE DEL TRAMITE	ESPECIFICACION	TIPO DE TRAMITE	AREA DONDE SE GESTIONA/HORARIO DE ATENCION	TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA	VIGENCIA	FORMATO	COSTO
CONSTITUCION DE SOCIEDADES ANTE LA S.R.E.	Trámite para obtener de la Secretaría de Relaciones Exteriores (SRE) la autorización del nombre de la sociedad Denominación Social.	TRAMITE FEDERAL	Dirección de Permisos Artículo 27 Constitucional/ Ricardo Flores Magon No. 1 Anexo II P.A., Col. Nonoalco Tlatelolco México, D.F. Lada (55) Tel. 57 82 41 44 Ext. 4068 (de 9:00 a 15:00Hrs).	5 días hábiles.	Indefinida.	SA1.	\$575.00 por recepción, de examen y expedición del permiso.
AVISO DE USO DE LOS PERMISOS PARA LA CONSTITUCION DE SOCIEDADES O CAMBIO DE DENOMINACION O RAZON SOCIAL.	Trámite para informar a la S.R.E. que el permiso que autorizó fue utilizado por constitución de sociedad o cambio en su denominación o razón social.	TRAMITE FEDERAL	Dirección de Permisos Artículo 27 Constitucional/ Ricardo Flores Magon No. 1 Anexo II P.A., Col. Nonoalco Tlatelolco México, D.F. Lada (55) Tel. 57 82 41 44 Ext. 4068 (de 9:00 a 14:30Hrs).	No se requiere.	90 días hábiles para dar aviso.	No aplica.	\$210.00 pesos \$1,105.00 Extemporáneos.
REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD Y EL COMERCIO.	Trámite mediante el cual se hace el registro de la Acta constitutiva ante dicha Instancia.	TRAMITE LOCAL	Dirección General de la Propiedad y el Comercio del D. F. Villalongín No. 15 Col. Cuauhtémoc México, D.F. Lada (55) Tel. 51 40 17 00 (de 8:00 a 14:00 Hrs).	20 días hábiles.	Indefinida.	Universal.	Variable de acuerdo al monto para la inscripción \$845.25 mínimo / \$8472.50 máximo.
CONSTITUCION DE SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA MICROINDUSTRIAL.	Trámite mediante el cual el usuario obtiene la figura legal de Sociedad de Responsabilidad Limitada Microindustrial, para lo cual se requiere: - El Permiso para la Constitución de Sociedades ante la S.R.E. - Aviso de Uso de los Permisos para la Constitución de Sociedades y el Registro Público de la Propiedad y el Comercio posteriormente tendrá que realizar su Incripción del RFC para obtener su Cédula Fiscal.	TRAMITE ESTATAL	Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Lada (55) Tel. 55 63 34 00 Ext. 326, 301 y 303 (de 9:00 a 15:00 Hrs.).	5 días hábiles.	3 Años.	Formulario Unico para obtención de Cédula de Microindustria.	Gratuito.
INSCRIPCION EN EL RFC / CEDULA FISCAL.	Trámite mediante el cual se lleva a cabo la inscripción ante la SHCP, para efecto de cumplimiento de las obligaciones fiscales correspondientes. NOTA: A partir del 1° de Julio de 1999, las personas físicas, al momento de tramitar su inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes, Deberán presentar conjuntamente, la Forma oficial R1 y la Forma denominada "Solicitud de Cédula de Identificación Fiscal con CURP."	TRAMITE FEDERAL	Administración Local de Recaudación, en los Módulos de Atención Fiscal, en los Módulos de Recepción de Trámites Fiscales y a través del Buzón Fiscal; información al contribuyente México, D.F. Lada (55) Tel. 52 27 02 97 y 01 800 90 450 00.	Desde la respuesta inmediata hasta 3 días hábiles.	Indefinida.	R1 / Solicitud de Cédula de Identificación Fiscal con CURP.	Gratuito.

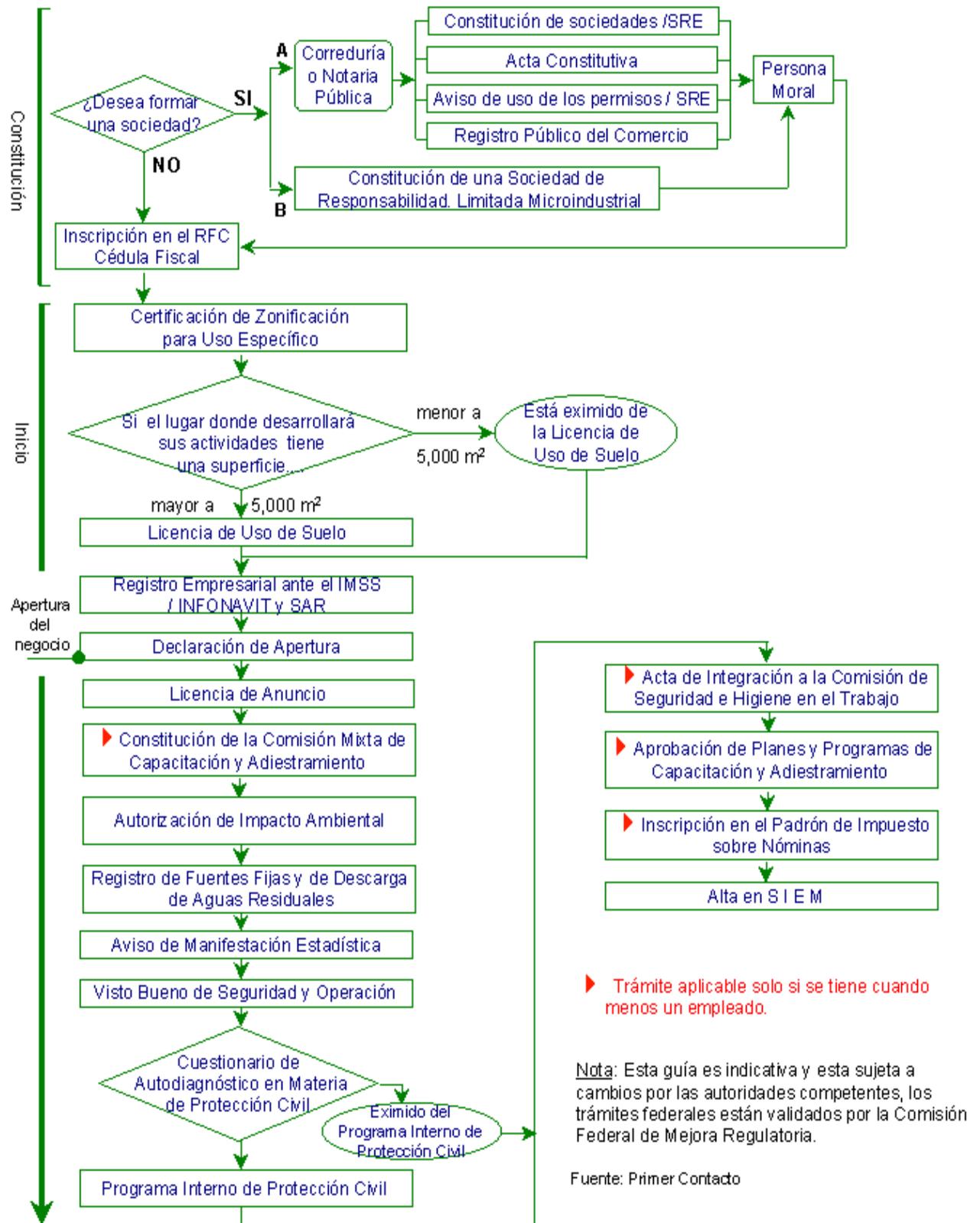


VISTO BUENO DE SEGURIDAD Y OPERACIÓN.	Trámite mediante el cual se hace constar que el establecimiento en cuanto a su edificación e instalaciones, reúne las condiciones necesarias de seguridad para su operación y funcionamiento.	TRAMITE ESTATAL	Ventanillas Unicas Delegacionales del DDF México, D.F. (de 9:00 a 14:00 Hrs.) Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 1 Piso Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Lada (55) Tel. 56 11 31 67 y 563 34 00 (de 9:00 a 15:00 Hrs.).	3 días hábiles.	3 años (renovación)	AU19.	Gratuito.
DECLARACION DE APERTURA.	Trámite para obtener el documento con el que deberán contar los titulares de establecimientos, cuyo giro no requiere de licencia de funcionamiento para su operación, mismo que puede realizar en Internet en http://www.apertura.df.gob.mx Cabe señalar que para poder realizar este tramite es necesario contar con el Certificado de Zonificación.	TRAMITE LOCAL	Ventanillas Unicas Delegacionales del DDF México, D.F. (de 9:00 a 14:00 Hrs.) Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Lada (55) Tel. 56 11 31 67 y 563 34 00 (de 9:00 a 15:00 Hrs.).	Inmediata.	Indefinida.	VU09 Declaración de Apertura.	Gratuito.
LICENCIA ANUNCIO.	Trámite mediante el cual se otorga la licencia o permiso para fijar, instalar o colocar un anuncio, o bien señalar, indicar, mostrar o difundir al público cualquier mensaje.	TRAMITE LOCAL	Ventanillas Unicas Delegacionales del DDF México, D.F. (de 9:00 a 14:00 Hrs.) Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Lada (55) Tel. 56 11 11 05 y 563 34 00 (de 9:00 a 15:00 Hrs.).	Inmediata.	1 año (renovación).	AU08.	Se indica que existen diversas modalidades y cuyos costos son variables.
REGISTRO EMPRESARIAL ANTE EL IMSS Y EL INFONAVIT.	El Patrón deberá registrarse al igual que a sus trabajadores en el régimen obligatorio, cumpliendo con lo establecido en la Ley del Seguro Social, al hacerlo automáticamente quedarán registrados ante el INFONAVIT Y SAR.	TRAMITE FEDERAL	Subdelegaciones/ México, D.F. Lada (55) Tel. 52 41 02 4529 (de 9:00 a 14:00 Hrs.).	15 días hábiles.	Indefinida.	Aviso de inscripción patronal AFIL01 Formato de inscripción de las empresas en el Seguro de Riesgo de Trabajo SSRT01003 Aviso de inscripción de cada uno de los trabajadores (mínimo uno) AFIL02	Gratuito.
PROGRAMA INTERNO DE PROTECCION CIVIL.	Trámite mediante el cual se definen las acciones destinadas a la salvaguarda de la integridad física de los empleados y de las personas que concurran al establecimiento.	TRAMITE ESTATAL	Dirección General de Protección Civil (SEDUVI)/Periférico Sur No. 2769 Col. San Jerónimo Lídice México, D.F. Lada (55) Tel. 56 83 40 86 y 56 83 28 38 ext. 101 (de 9:00 a 15:00 y de 18:00 a 21:00 Hrs.).	1 mes.	Indefinida.	CP-02.	Gratuito.

ACTA DE INTEGRACION A LA COMISION DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LOS CENTROS DE TRABAJO.	Trámite mediante el cual se integra a la Comisión de Seguridad e Higiene en el Trabajo en la STPS.	TRAMITE FEDERAL	Dirección General de Seguridad e Higiene en el Trabajo / Av. Azcapotzalco la Villa No. 209 Piso 19 Col. Barrio de Santo Tomas México, D.F. Lada (55) Tel. 55 63 05 00 ext. 3101 (de 8:30 a 14:30 Hrs.).	No tiene plazo oficial de respuesta.	Indefinida.	No requiere formato específico.	Gratuito.
INSCRIPCION EN EL PADRON DE IMPUESTO SOBRE NOMINAS.	Trámite por medio del cual se integra al Padrón de Contribuyentes del D. F.	TRAMITE LOCAL	Subtesorería de Administración Tributaria Dirección de Registro (Tesorería del D.F.)/ Izazaga No. 89 6° Piso, Col. Centro, México, D.F. Lada (55) Tel. 57 09 00 30 (de 8:00 a 15:00 Hrs).	Inmediata.	No aplica vigencia.	ISIN00996.	Gratuito.
ALTA EN EL SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM).	Trámite que deberán realizar las empresas industriales, comerciales y de servicios para darse de alta en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).	TRAMITE FEDERAL	Cámara correspondiente de acuerdo a las actividades que realiza. Mayor Información al Tel. 01 800 410 2000.	Inmediata.	1 año (revalidación anual entre enero y febrero).	SIEM.	Comercio Pequeño Hasta 2 empleados \$100.00, 3 empleados \$300.00, 4 o más \$640.00 Comercio al por Mayor y Servicios Hasta 3 empleados \$300.00, 4 o más \$640.00 Industrial Hasta 2 empleados \$150.00, 3 a 5 \$350.00, 6 o más \$670.00.
CERTIFICACION DE ZONIFICACION PARA USO ESPECIFICO.	Trámite mediante el cual se hace constar si un uso específico esta permitido o prohibido para determinado inmueble, conforme a los Programas de Desarrollo Urbano.	TRAMITE LOCAL	Dirección General de Desarrollo Urbano y Vivienda (SEDUVI)/ Dirección del Registro de los Planes y Programas de Desarrollo Urbano/ Calle Victoria No. 7, P.B, Esq. Eje Central Lázaro Cárdenas, Col. Centro México, D.F. Lada (55) Tel. 55 10 93 96 Y 55 12 31 10. y/o en las Ventanillas Unicas Delegacionales del DDF México, D.F. / Ventanilla Unica de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles México, D.F. Tel. 56 11 11 05 y 55 63 34 00 (de 9:00 a 14:00 Hrs.).	2 a 7 días hábiles.	2 años para ejercer el derecho que confiere.	DU03.	\$598.70 pesos.



El procedimiento para realizar los trámites anteriormente descritos se presenta en el siguiente diagrama:





En este capítulo vamos a describir las obligaciones fiscales que tendremos que cumplir como persona moral. Primeramente se dará de alta la empresa ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, mediante la inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.

Una vez realizada la inscripción ante el Registro Federal de Contribuyentes, se deberá cumplir con las siguientes obligaciones:

1. Llevar contabilidad

Esta obligación podrá cumplirse llevando sólo un libro de ingresos, egresos y de registro de inversiones y deducciones, por lo que no será necesario contratar los servicios de un Contador Público para el registro de las operaciones en dicho libro.

La contabilidad, incluyendo toda la documentación de carácter fiscal, deberá conservarse por un periodo de 5 años.

La contabilidad de nuestra empresa será llevada a cabo por los propios administradores de la misma.

2. Expedir y conservar comprobantes fiscales por las actividades que se realicen

Se entregará a los clientes el comprobante de los servicios profesionales prestados, y deberán reunir todos los requisitos fiscales, incluyendo la leyenda preimpresa "Efectos fiscales al pago".

Estos comprobantes deberán ser impresos por imprentas autorizadas por el SAT, en los que se deberá indicar si el servicio se cobró en un sólo pago o en plazos (a crédito).

Si se cobra en un sólo pago, deberá indicarse en el comprobante el importe total del servicio. Cuando se cobra a plazos, el comprobante deberá contener el importe total del servicio, el número de pagos y el monto de cada uno de ellos, así como el monto del primer pago realizado y los impuestos que en éste se cobren.

Por los cobros posteriores se deberá proporcionar comprobante simplificado que contenga, además del importe del pago, la forma en que se realizó (cheque, efectivo, etc.) y el número y fecha del comprobante inicial. Así como los siguientes requisitos:

- Tener impreso nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal, y clave de Registro Federal de Contribuyentes.
- Contener impreso el número de folio.
- Lugar y fecha de expedición.
- Importe total de la venta o del servicio, con número y letra.

Por las compras y gastos que se realicen para el desarrollo de la actividad, se solicitará factura con el IVA desglosado, la cual deberá cumplir con los siguientes requisitos fiscales obligatorios:

- Tener impreso nombre, denominación o razón social, domicilio fiscal, la clave de Registro Federal de Contribuyentes.
- Contener impreso el número de folio.
- Lugar y fecha de expedición.
- Clave del Registro Federal de Contribuyentes de la persona a favor de quien se expidan.
- Descripción del servicio que amparen.
- Valor unitario y el importe total señalado en número o en letra, así como, en su caso, el impuesto al valor agregado por separado.
- Quien importe mercancía, al venderla deberá expedir el comprobante que contenga además el número y fecha del pedimento con el que se introdujo dicha mercancía al país.
- Contener impresa la Cédula de Identificación Fiscal.
- La leyenda "La reproducción no autorizada de este comprobante constituye un delito en los términos de las disposiciones fiscales".
- Datos del impresor (Registro Federal de Contribuyentes, nombre, domicilio y, en su caso, teléfono, así como la fecha en la que se incluyó la autorización del impresor para imprimir comprobantes fiscales en la página del SAT).
- La fecha de impresión.
- La vigencia de dos años.
- La leyenda "Número de aprobación del Sistema de Control de Impresores Autorizados", seguida del número generado por el sistema.

3. **Presentar declaraciones informativas**

Debido a que tendremos trabajadores a nuestro cargo, también estamos obligados a presentar, a más tardar el día 15 de febrero del siguiente año, entre otras, las siguientes declaraciones informativas:

- La declaración de crédito al salario pagado en el año de calendario anterior.
- La declaración informativa de sueldos y salarios pagados.

Asimismo, cuando así lo requieran las autoridades fiscales, se debe presentar:

- La declaración de clientes y proveedores.

4. **Solicitar constancias**

Presentar avisos de cambio de situación fiscal cuando se dé el caso. Cuando se presten servicios a personas morales, como son las sociedades anónimas, asociaciones o sociedades civiles, entidades de Gobierno, entre otras, se deberá(n) solicitar la(s) constancia(s) de percepciones y retenciones, ya que mediante este documento se acreditan las retenciones del impuesto sobre la renta y del impuesto al valor agregado que hayan efectuado. No expedir comprobantes con el IVA desglosado, ya que de lo contrario pasarán al Régimen General.

El impuesto a pagar podrá ser determinado por las Entidades Federativas en las que se obtengan los ingresos, siempre y cuando celebren convenio con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para la administración de este impuesto.

4.1 **Fechas de pago**



El pago del impuesto se efectuará en las mismas fechas que para el impuesto sobre la renta, es decir, hasta el mes de abril de cada año.

Si en este momento estuviera ya constituida la empresa, los pagos correspondientes a los meses de enero, febrero, marzo y abril del 2004 se harían en el mes de mayo de dicho año, ya que en este momento este es el plazo fijado.

Coeficientes o porcentajes de valor agregado

Los porcentajes o coeficientes que se aplicarán según el giro o actividad, son los siguientes:

- 20% para la venta o arrendamiento de bienes.
- 50% para la prestación de servicios.

Estos son los coeficientes genéricos; sin embargo, no se aplicarán para ciertas actividades específicas, y dentro de éstas, está incluida la de artículos de piel, para la cual se determina un porcentaje a pagar, que es el siguiente:

I. Se aplicará el 22% en:

- a) Fabricación de artículos para deportes; confecciones, telas y artículos de algodón; calzado de todas clases; pieles y cueros.

Impuesto sobre la renta

En materia de este impuesto, también se contempla la posibilidad de que las Entidades Federativas que celebren convenio con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, puedan estimar los ingresos gravables de los contribuyentes y determinar cuotas fijas para cobrar el citado impuesto.

¿Porqué cumplir con las obligaciones fiscales?

El no cumplimiento de una obligación fiscal implica infracción o delito, según sea el caso. La infracción o el delito ameritan una pena para el responsable de los mismos. También cuando una contribución se paga tardíamente han de pagarse recargos por concepto de indemnización al fisco. Por lo anterior es conveniente cumplir a tiempo con las obligaciones que nos pone el fisco, y de esta manera evitarnos problemas tanto individuales como organizacionales ante la SHCP.

Conviene aclarar que el hecho de que haya que pagar recargos no elimina la posibilidad de que, además, haya de cubrirse una multa. El recargo y la multa tienen esencia diversa, pues el recargo es indemnización y la multa es pena.

PARTE V

**ASPECTOS
ECONOMICO-FINANCIEROS**



CAPITULO 8. OBTENCIÓN DE RECURSOS PARA LA EMPRESA

8.1 ANALISIS DE LAS ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO

Para poder determinar el tipo de financiamiento que se quiere obtener, se realizó la evaluación de dos alternativas de financiamiento formales, que son de una institución financiera así como de NAFINSA; y de una alternativa de financiamiento informal, que es de la un préstamo familiar.

Este análisis es necesario para que posteriormente se elija el tipo de financiamiento más óptimo para nuestro negocio:

BANAMEX

Dentro de las alternativas de crédito de Banamex para la MYPIME se encontraron los siguientes tipos de crédito:

- A) Crédito Revolvente.
- B) Crédito con Garantía Hipotecaria.
- C) Carta de Crédito con Provisión de Fondos.
- D) Línea Automática Banamex.
- E) Línea de Sobregiro.

De estos tipos de crédito el que se ajusta a las características y necesidades de nuestro negocio es el Crédito Revolvente por las razones siguientes:

A) Crédito Revolvente

- Descripción: Es una línea de crédito dirigida a la Pequeña y Mediana Empresa por un monto que puede ser dispuesto por la empresa solicitante para hacer frente a las necesidades de recursos derivadas de la operación del negocio.
- Características: La operación se documenta a través de la solicitud impulso empresarial y mediante la firma de un pagaré por cada disposición.
- Otorgamiento: Para Personas Físicas con Actividad Empresarial, Profesionistas Independientes y Personas Morales (PyMEs), que sean clientes Banamex con antigüedad mayor a seis meses.
 - Moneda: Nacional.
 - Mínimo de \$ 20,000.00.
 - Máximo de \$250,000.00.
 - Plazo: Para pago del crédito 3, 6 ó 12 meses.
 - Vigencia: De la línea: 24 meses.

- De la revolvencia: Tiene la posibilidad de hacer disposiciones en forma revolvente durante los primeros 12 meses de la línea, contados a partir de la fecha de autorización.
- Comisiones: Comisión de apertura (no financiable) del 1% más IVA sobre el monto autorizado. Comisión por investigación \$ 500.00 más IVA. Sin comisión por prepago.
- Tasas: Tasa Fija durante el plazo del crédito (la que esté vigente a la fecha de firma del pagaré) Nota: La Tasa fija ordinaria la proporciona el Ejecutivo de Banamex y que al día de hoy es de 29% anual.

NAFINSA

Los créditos NAFINSA para las PYMES tienen operaciones de carácter genérico para capital de trabajo, activo fijo, reestructuración de pasivos y otras inversiones, así como crédito otorgado por los intermediarios financieros bancarios y no bancarios, los plazos y montos se ajustan a las características de la operación y los créditos en pesos a tasa fija, protegida o variable; y en dólares a tasa variable.

Dentro de los tipos de crédito que ofrece NAFINSA se encuentran:

- A) Créditos PYME.
- B) Tasa fija.
- C) Modernización y equipo empresarial.
- D) Crédito a tasa protegida.
- E) Crédito al pequeño transportista.
- F) Crédito en moneda extranjera.

De igual manera, por las características y necesidades de nuestro negocio, el tipo de crédito que ajusta a las mismas es la de Créditos PYME por las siguientes razones:

A) Créditos PYME

NAFINSA apoya con este crédito a las micro, pequeñas y medianas empresas que quieren establecerse o hacer crecer su negocio. Este crédito lo pueden solicitar empresas nuevas (aquellas empresas que comienzan su actividad) como la que pretendemos emprender nosotros y empresas en operación (aquellas empresas ya constituidas, con 3 ejercicios fiscales en operación).

En las empresas nuevas, que es nuestro caso, para capital de trabajo se pide como garantía el obligado solidario aprobado 1 a 1, es decir, la garantía del obligado solidario debe ser igual al valor total del crédito solicitado, para activo fijo se pide el bien adquirido y un obligado solidario aprobado 1 a 1.

Para el capital de trabajo y activos fijos

CAPITAL DE TRABAJO: Empresas nuevas, el plazo es a elegir de hasta 18 meses.

ACTIVO FIJO: Empresas nuevas, el plazo es a elegir de hasta 36 meses incluyendo hasta 4 meses de gracia. Tasa fija durante todo el plazo.

PRESTAMO FAMILIAR



Este tipo de préstamo lo otorga el familiar de uno de los participantes en este proyecto, cuyos ahorros se encuentran depositados en un banco, y al cual le conviene más darlos en préstamo ya que el interés obtenido en éste es mayor al que le ofrece el banco.

Esta persona tiene la capacidad de hacer un desembolso de hasta \$50,000.00; pide como garantía un bien inmueble, cuyo valor sea de 2 a 1; y la firma de un pagare.

La tasa de interés a cubrir es del 2.5% mensual.

El plazo a pagar no importa mientras se pague puntualmente los intereses generados por dicho préstamo.

8.2 ELECCIÓN DEL TIPO DE FINANCIAMIENTO

Según el análisis de las alternativas de financiamiento, anteriormente presentadas, se decide por unanimidad de las partes que integran este proyecto, elegir la opción de financiamiento que otorga PRESTAMO FAMILIAR por las siguientes razones:

- No limita el plazo de pago como en las otras instituciones.
- No cobra comisiones ni cargos por apertura.
- No existe una diferencia significativa en cuanto a la tasa de interés respecto a las otras dos instituciones.
- No requiere de tediosos trámites.
- No exige el cumplimiento de muchos requisitos para su préstamo.

Entre otras ventajas, esta alternativa de financiamiento, aunque es informal, se ajusta más a las necesidades de nuestro negocio.

CAPITULO 9. INFORMACIÓN FINANCIERA

Esta se llevará a cabo mediante la realización de un presupuesto, elaborado para el primer año de funcionamiento de la empresa.

9.1 PRESUPUESTO

PRONOSTICO DE VENTAS PARA EL PRIMER AÑO DE OPERACIONES

ENERO	15	JULIO	30
FEBRERO	20	AGOSTO	30
MARZO	25	SEPTIEMBRE	30
ABRIL	30	OCTUBRE	30
MAYO	30	NOVIEMBRE	30
JUNIO	30	DICIEMBRE	30
		TOTAL	330

Debido a que somos una empresa nueva, resulta muy difícil cumplir en el primer mes de operaciones con un objetivo fijado en el plan estratégico, donde dice que las ventas mínimas esperadas serán de 30 vestiduras mensuales, por eso se considero en el primer mes cubrir la mitad de estas, y aumentar estas mensualmente en cinco unidades, hasta alcanzar la meta fijada de las 30 mínimas. Sin que esto quiera decir que no pueda ser superada, siendo nuestro máximo nuestra capacidad de producción.

La Compañía "ANPA", S. de R.L. de C.V., desea elaborar el presupuesto para el primer año de funcionamiento, en el cual se pretende plasmar su viabilidad financiera. Se comenzará con la descripción de la inversión inicial.

CONCEPTO	CANTIDAD	\$ UNITARIO	SUBTOTAL	TOTAL
ACTIVO CIRCULANTE				
Caja			\$3,000.00	
Inventarios (15 piezas)			32,850.00	\$35,850.00
ACTIVO FIJO				
<u>Equipo de oficina</u>				
Escritorios	3	\$1,400.00	\$4,200.00	
Archivero	1	740.00	740.00	
Librero	1	1,000.00	1,000.00	
Sillas	8	310.00	2,480.00	
Sala de 3 piezas	1	4,000.00	4,000.00	12,420.00
<u>Equipo de computo</u>				
Computadora	1	\$6,000.00	\$6,000.00	
Centro de impresión	1	2,000.00	2,000.00	
Conmutador	1	1,000.00	1,000.00	
Teléfono	1	1,000.00	1,000.00	
Fax	1	2,000.00	2,000.00	12,000.00
<u>Maquinaria y equipo de producción</u>				
Maquina de triple avance	1	\$12,000.00	\$12,000.00	
Mesa de madera	1	3,000.00	3,000.00	
Sillas de madera	4	200.00	800.00	
Escuadras	2	100.00	200.00	
Tijeras	2	200.00	400.00	
Reglas de madera	2	50.00	100.00	
Cajas de seguros	2	30.00	60.00	16,560.00
ACTIVO DIFERIDO				
Gastos de instalación			\$2,000.00	
Papelería			2,000.00	
Rentas pagadas por anticipado			4,000.00	
Trámites legales			10,520.00	
Depósitos en garantía			8,000.00	26,520.00
TOTAL INVERSION				\$103,350.00

La expectativa de ventas en el primer mes es de 15 vestiduras, y nuestro inventario inicial pretende cubrir las; en el caso de que se sobrepase este número, las vestiduras faltantes se financiarán con el ingreso de la venta de las primeras 15.



Para financiar esta inversión inicial se obtendrán fondos de dos fuentes:

Aportación de los socios.	\$60,000.00
Préstamo familiar (alternativa elegida en el capítulo anterior)	50,000.00
Total de financiamiento	\$110,000.00
Menos: Total inversión	103,350.00
Sobrante	\$6,650.00

Este sobrante será depositado en una cuenta bancaria para cubrir cualquier eventualidad. Ahora se presentarán las principales cédulas del presupuesto.

	INVENTARIO FINAL DESEADO (UNIDADES)
Vestiduras	10

1. PRESUPUESTO DE VENTAS

	PRECIO DE VENTA ANUAL	VENTAS PLANEADAS	TOTAL
VESTIDURAS	\$5,000.00	330	\$1,650,000.00

2. PRESUPUESTO DE PRODUCCION

	VESTIDURAS
VENTAS PLANEADAS	330
INVENTARIO FINAL DESEADO (UNIDADES)	10
PRODUCCION REQUERIDA	340

3. PRESUPUESTO DE REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA

	CANTIDAD	\$ UNITARIO	TOTAL
Piel (decímetros)	800	\$ 2.50	\$ 2,000.00
Hilo (carretes)	0.5	\$ 30.00	\$ 15.00
Resistol (litros)	0.5	\$ 50.00	\$ 25.00
Hule Espuma (metros cuadrados)	6	\$ 10.00	\$ 60.00
Vinil (metros)	3	\$ 30.00	\$ 90.00
TOTAL			\$ 2,190.00

VENTAS PLANEADAS	INVENTARIO FINAL DESEADO	TOTAL PRODUCCION
330 VESTIDURAS	10 VESTIDURAS	340 VESTIDURAS

Piel (decímetros)	\$ 660,000.00	\$ 20,000.00	\$ 680,000.00
Hilo (carretes)	\$ 4,950.00	\$ 150.00	\$ 5,100.00
Resistol (litros)	\$ 8,250.00	\$ 250.00	\$ 8,500.00
Hule Espuma (metros cuadrados)	\$ 19,800.00	\$ 600.00	\$ 20,400.00
Vinil (metros)	\$ 29,700.00	\$ 900.00	\$ 30,600.00
TOTAL	\$ 722,700.00	\$ 21,900.00	\$ 744,600.00

4. PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN

CONCEPTO	\$ MENSUAL	\$ ANUAL
SUELDOS Y SALARIOS		
ADMINISTRATIVOS		
Administrador 1	\$ 6,000.00	\$ 72,000.00
Administrador 2	\$ 6,000.00	\$ 72,000.00
Administrador 3	\$ 6,000.00	\$ 72,000.00
Auxiliar Administrativo	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00
OPERATIVOS		
Costurero	\$ 4,000.00	\$ 48,000.00
Trazador y cortador	\$ 3,500.00	\$ 42,000.00
Montador	\$ 3,500.00	\$ 42,000.00
TOTAL SUELDOS Y SALARIOS	\$ 34,000.00	\$ 408,000.00
Renta	\$ 4,000.00	\$ 44,000.00
Servicios:		
Luz	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Agua	\$ 250.00	\$ 3,000.00
Teléfono	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Papelería	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Varios	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00
	\$ 40,750.00	\$ 485,000.00

Como una forma de financiar nuestro proyecto se cuenta con dos fuentes que ya se mencionaron anteriormente; en cuanto al préstamo familiar por \$50,000 se deberá pagar en un plazo de 25 meses con un interés mensual del 2.5%, se hará un pago de intereses y una parte proporcional de capital al final de cada mes, contando a partir del 3er. mes que este funcionando la empresa.

5. PAGO DE DEUDA



MES	INTERES	PAGO A PRINCIPAL	PAGO MENSUAL	DEUDA DESPUÉS DE PAGO
0				
1				
2				50,000
3	1,250	2,000	3,250	48,000
4	1,200	2,000	3,200	46,000
5	1,150	2,000	3,150	44,000
6	1,100	2,000	3,100	42,000
7	1,050	2,000	3,050	40,000
8	1,000	2,000	3,000	38,000
9	950	2,000	2,950	36,000
10	900	2,000	2,900	34,000
11	850	2,000	2,850	32,000
12	800	2,000	2,800	30,000
TOTAL	10,250	20,000	30,250	

"COMPAÑÍA ANPA", S.A.

ESTADO DE RESULTADOS PRO-FORMA DEL 1 DE JULIO DEL 2005 AL 31 DE JUNIO DEL 2006

VENTAS		\$1,650,000.00	CEDULA 1
INV. INICIAL	32,850.00		
COMPRAS	\$ 22,700.00		CEDULA 3
TOTAL DE MERCANCIAS	755,550.00		
INV. FINAL	\$ 21,900.00		CEDULA 3
MENOS COSTO DE VENTA		\$733,650.00	
UTILIDAD BRUTA		\$916,350.00	
MENOS GASTOS DE OPERACIÓN		\$ 485,000.00	CEDULA 4
UTILIDAD DE OPERACIÓN		\$431,350.00	
MENOS I.S.R. 34%		\$146,659.00	
MENOS R.U.T. 10%		\$43,135.00	
UTILIDAD NETA		\$241,556.00	
MENOS PAGO POR DEUDA		\$30,250.00	CEDULA 5
FLUJO NETO DE EFECTIVO		\$211,306.00	

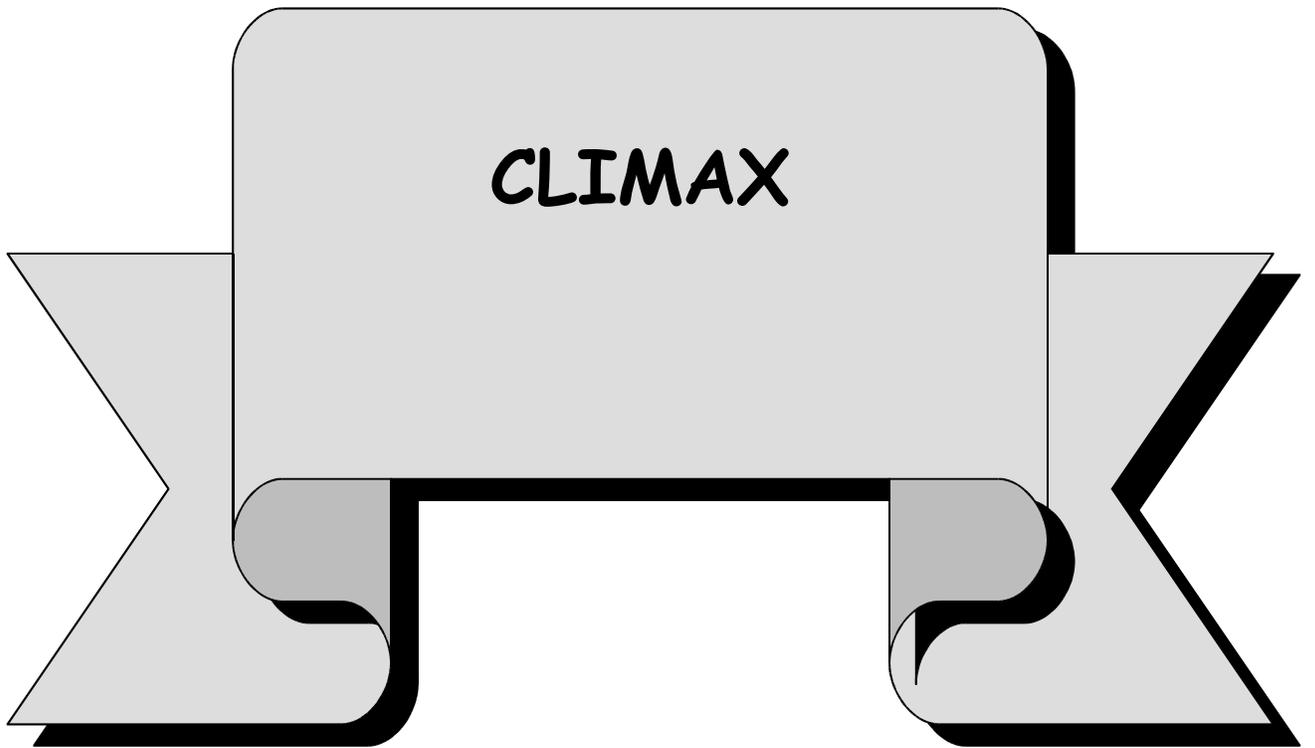
Balance General Proforma al 31 de diciembre de 2005.

ACTIVO		PASIVO	
ACTIVO CIRCULANTE		PASIVO CIRCULANTE	
Caja	\$3,000.00	Acreeedor	\$50,000.00

Bancos	6,650.00		TOTAL PASIVO		\$50,000.00
Inventarios	32,850.00	\$42,500.00	CAPITAL SOCIAL		60,000.00
ACTIVO FIJO					
<u>Equipo de oficina</u>					
Escritorios	\$4,200.00				
Archivero	740.00				
Librero	1,000.00				
Sillas	2,480.00				
Sala de 3 piezas	4,000.00	12,420.00			
<u>Equipo de computo</u>					
Computadora	\$6,000.00				
Centro de impresión	2,000.00				
Conmutador	1,000.00				
Teléfono	1,000.00				
Fax	2,000.00	12,000.00			
<u>Maquinaria y equipo de producción</u>					
Maquina de triple avance	\$12,000.00				
Mesa de madera	3,000.00				
Sillas de madera	800.00				
Escuadras	200.00				
Tijeras	400.00				
Reglas de madera	100.00				
Cajas de seguros	60.00	16,560.00			
ACTIVO DIFERIDO					
Gastos de instalación	\$2,000.00				
Papelería	2,000.00				
Rentas pagadas por anticipado	4,000.00				
Trámites legales	10,520.00				
Depósitos en garantía	8,000.00	26,520.00			
TOTAL ACTIVO		\$110,000.00	TOTAL		\$110,000.00

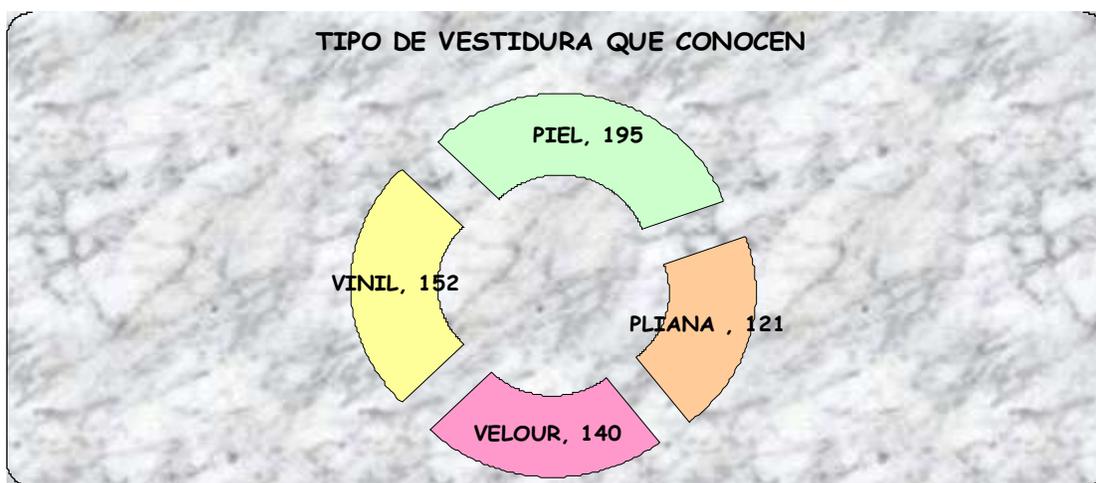
Como se puede observar a pesar de todos los gastos que incurren en la realización del proyecto se obtiene un flujo neto de efectivo muy favorable, esto si realmente se cumplen las proyecciones de ventas, pero aunque no se cumplan al 100% aun así obtendríamos una utilidad muy rentable, al menos buena para ser el primer año de funcionamiento.

PARTE VI

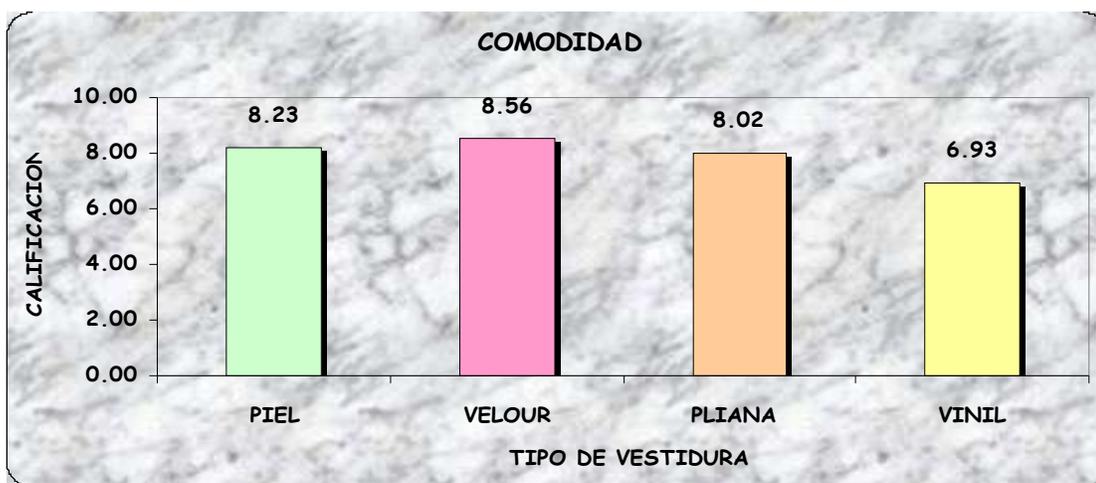


PRESENTACION DE RESULTADOS

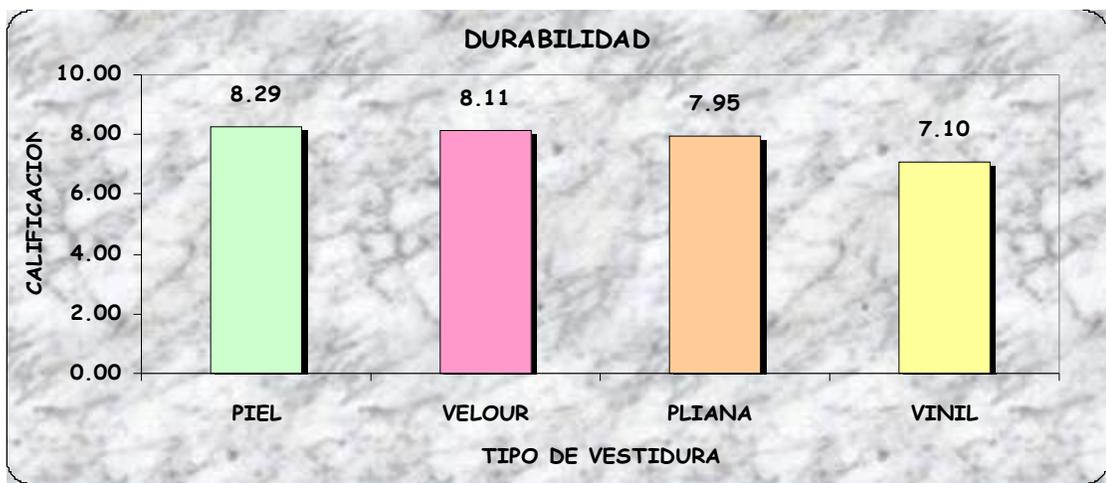
A continuación se presentaran los resultados de la encuesta aplicada y con la cual se pretenden aceptar o rechazar las hipótesis hechas en un principio. Los resultados de tales encuestas se harán mediante la presentación de gráficas atendiendo a cada una de las preguntas.



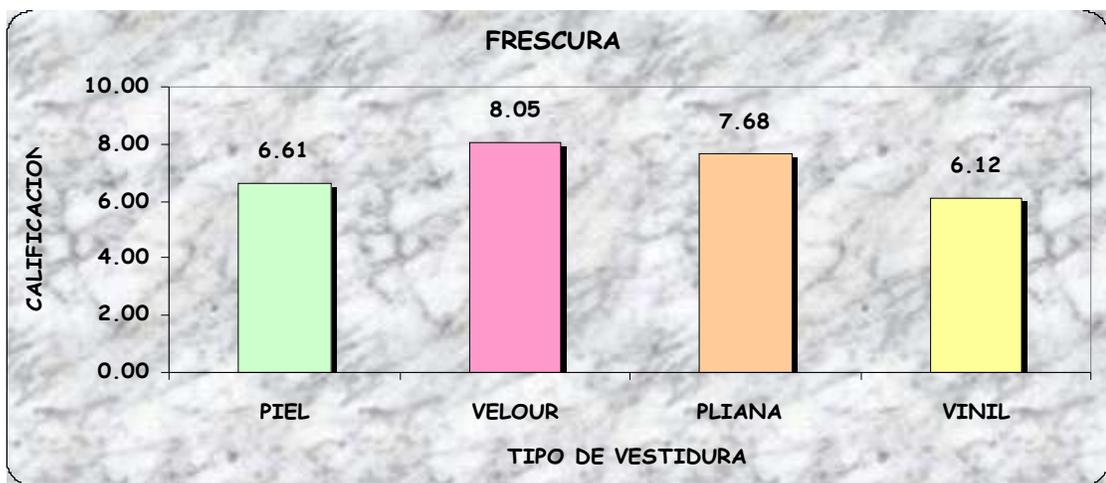
Se observa que de las 227 personas que respondieron a las encuestas, la mayoría conocen las vestiduras de piel.



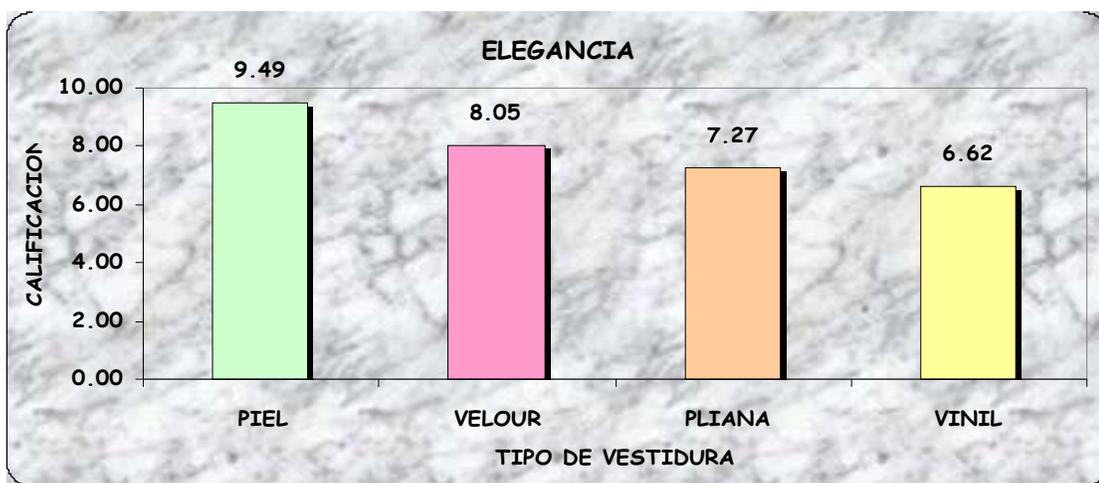
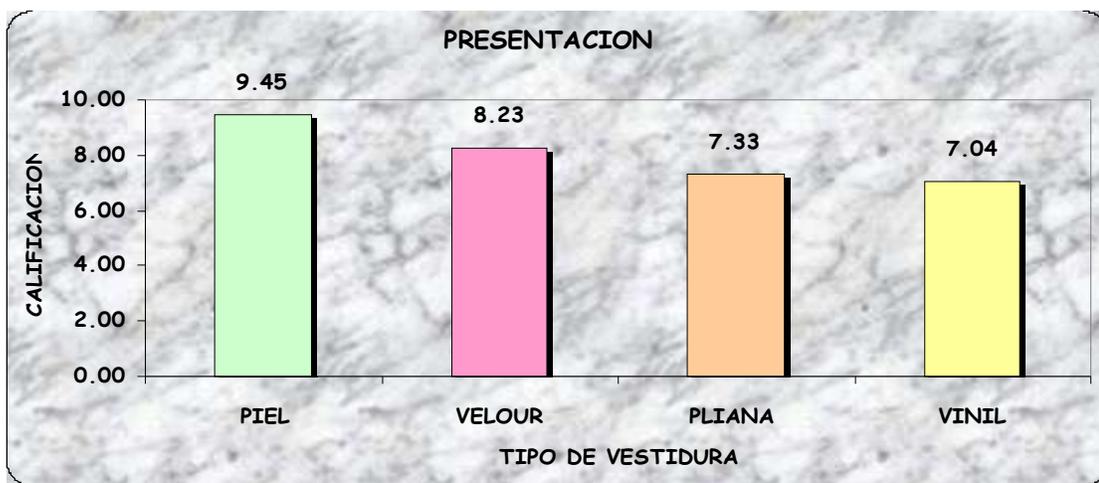
Si tomamos de manera estricta los resultados, podríamos decir que el velour es el material más cómodo, pero si observamos con más criterio la gráfica, podemos concluir que no existe una diferencia significativa entre la piel, velour y la pliana, que son los materiales de vestiduras que obtienen las calificaciones más altas, es decir, en general la gente percibe los anteriores como materiales cómodos. Sin embargo, el vinil si tiene una diferencia muy marcada en cuanto a comodidad, ya que obtiene la mínima calificación.



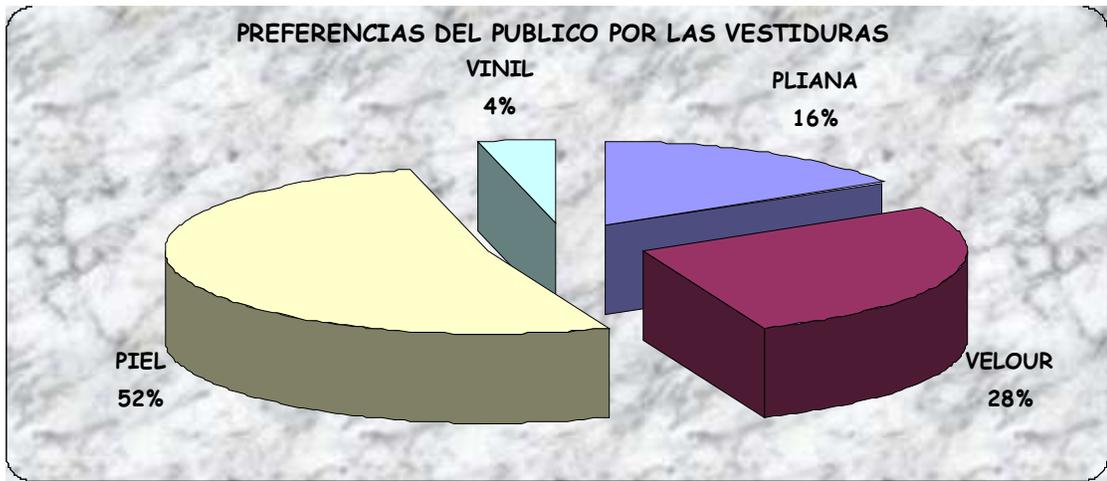
En cuanto a durabilidad de los materiales para vestiduras de autos, se observa que la piel tiene la mayor calificación; sin embargo, el velour y la pliana aunque tienen calificaciones menores, no muestran una gran diferencia; y el vinil es percibido como el material menos durable de los considerados en este trabajo.



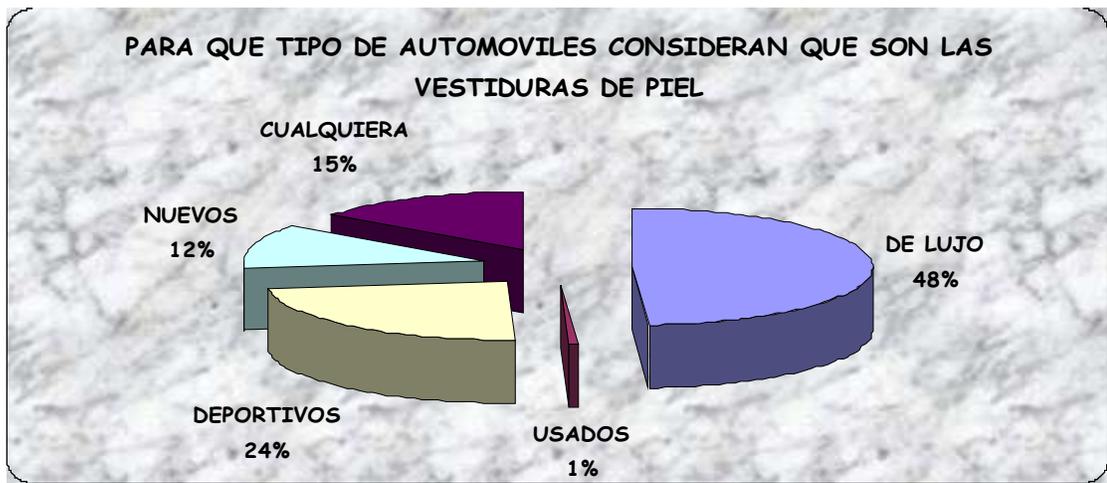
Refiriéndonos a la frescura que presentan los materiales, el velour seguido de la pliana son los que considera la gente como los tipos de vestiduras más frescos, en este rubro la piel muestra una calificación muy baja y el vinil nuevamente obtiene la valoración más baja.



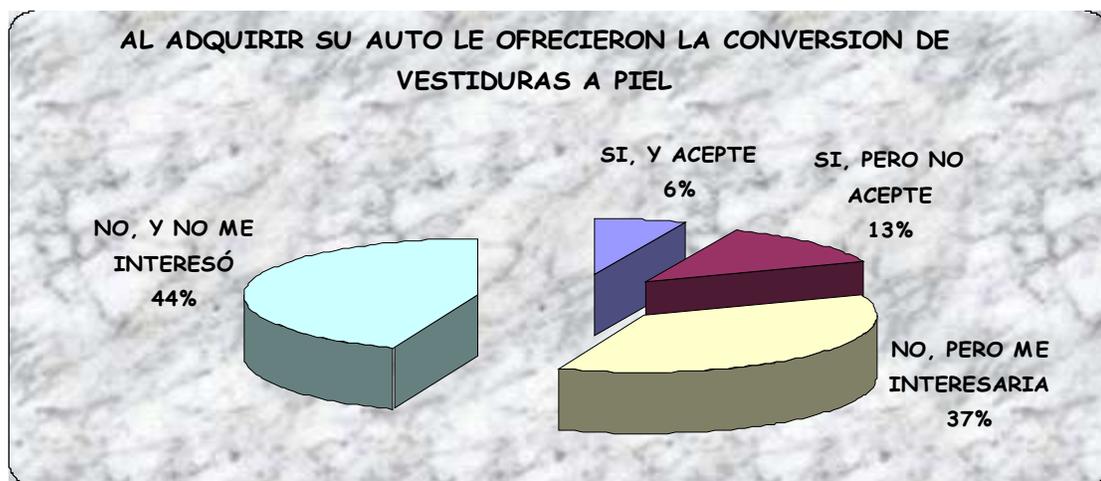
Las dos gráficas anteriores muestran las percepciones de la gente en relación con la presentación y la elegancia que ofrecen los cuatro tipos de material considerados y se distingue que existe una diferencia muy significativa entre ellos, ocupando el primer lugar la piel, ya que la gente la percibe como el material que otorga mayor presentación y elegancia al interior de su auto, y le siguen en orden descendente el velour, la pliana y el vinil.



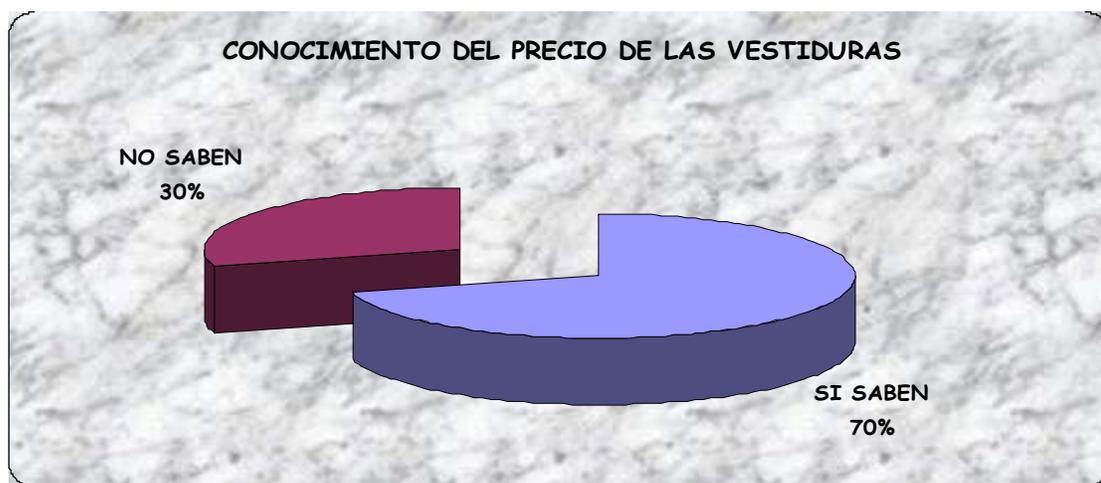
Existe claramente una tendencia en cuanto a los gustos del público, ya que como se observa más del 50% prefiere a las vestiduras de piel.



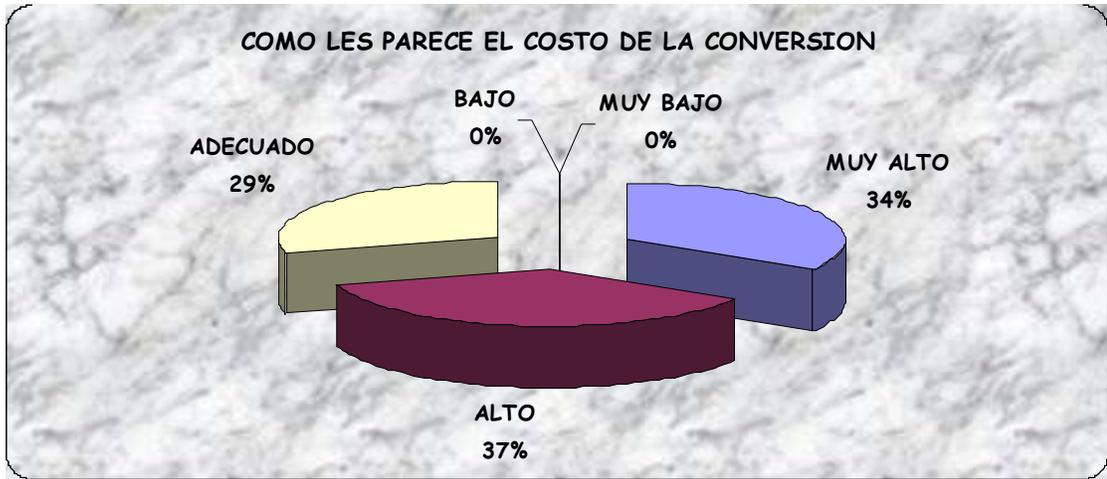
La mayoría de las personas considera que las vestiduras de piel son para autos de lujo, seguido de los autos deportivos y en una porción menor a autos sin distinción y a autos nuevos.



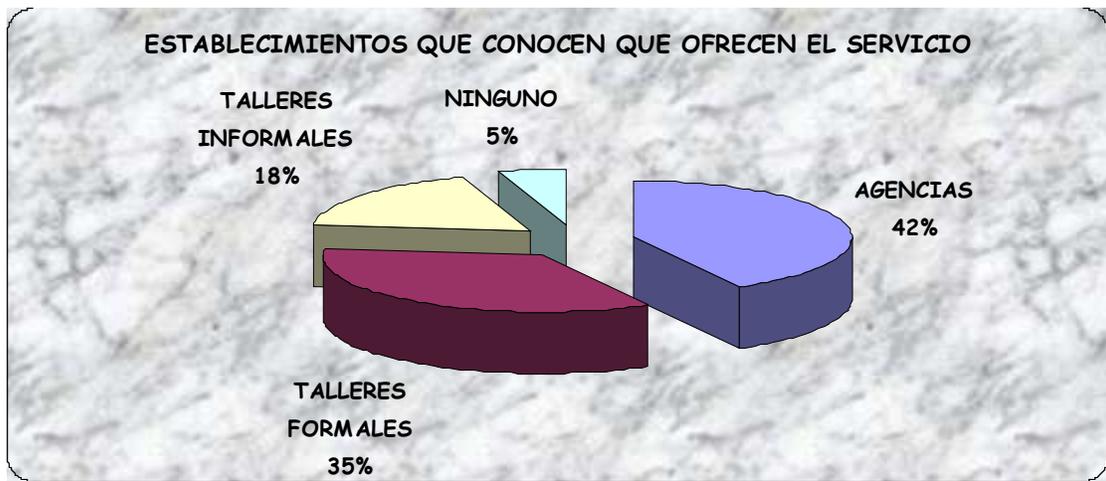
Se distingue claramente que existe un mercado desatendido del 81%, ya que son a las personas que no les ofrecieron el servicio, donde el 37% son demandantes potenciales; y un mercado cubierto del 19%.



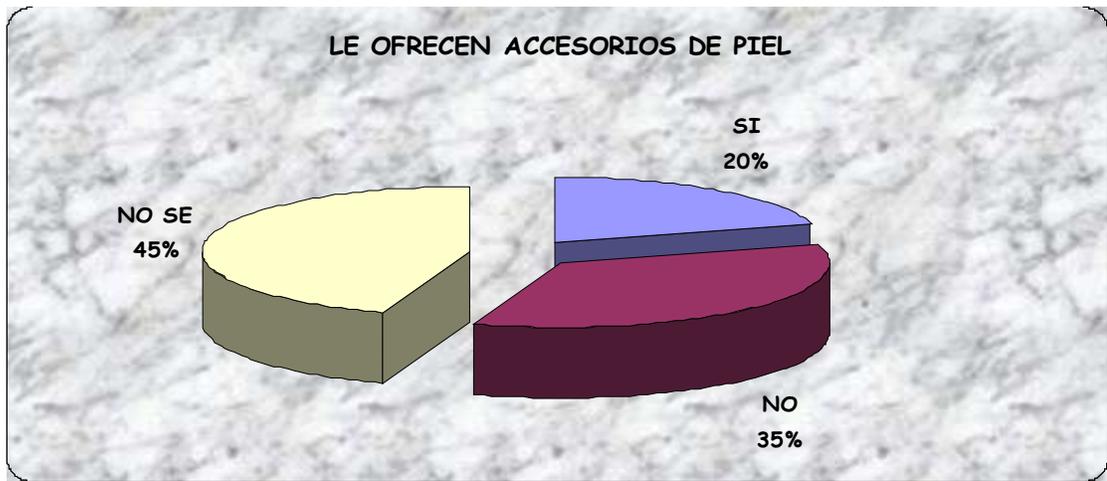
En cuanto al precio se observa que existe un gran desconocimiento del mismo, esto podría ser debido a que el porcentaje de mercado desatendido es enorme.



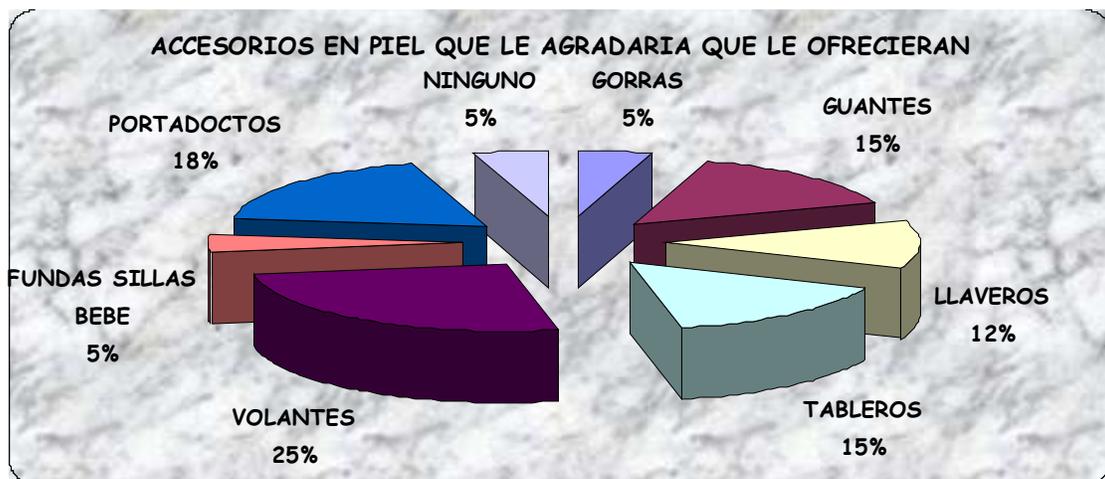
A pesar de que el 70% de la gente desconoce el precio, la mayoría percibe que tiene un precio alto ó muy alto contra un 29% que lo considera adecuado.



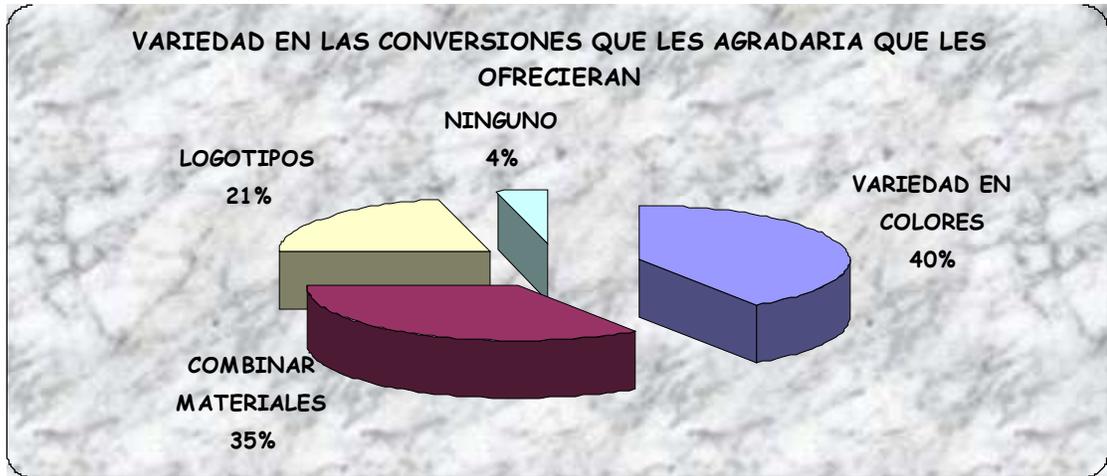
La gráfica anterior nos muestra que un 95% de la muestra saben de la existencia de un establecimiento que ofrece el servicio.



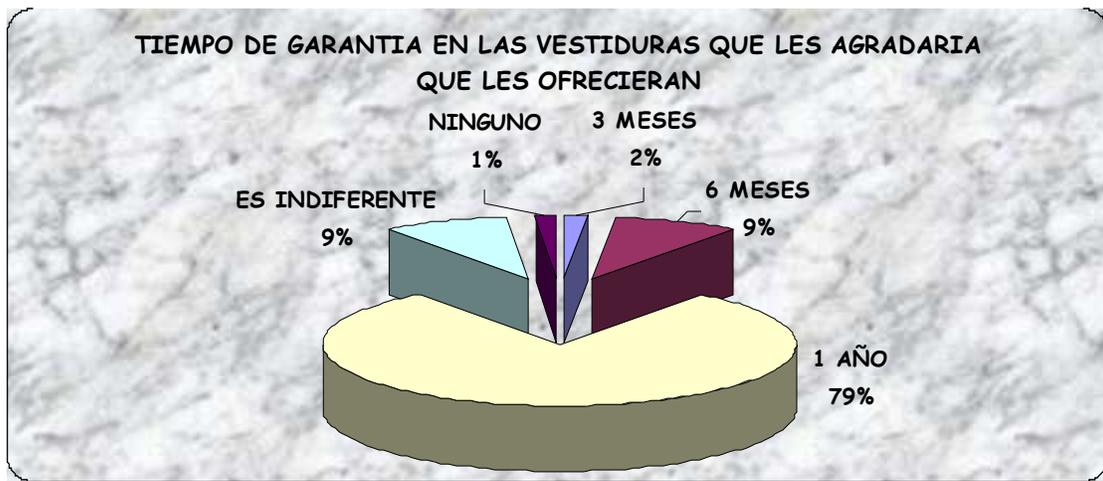
Se observa que al 20% si les han ofrecido otros accesorios de piel.



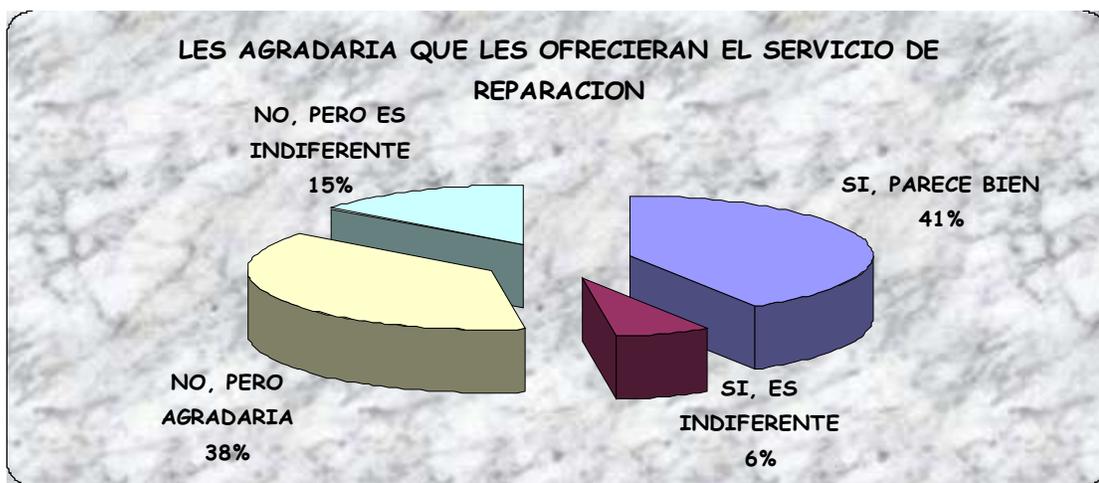
Se ve que al 95% le agrada que les ofrecieran accesorios de los cuales destacan los volantes, los porta documentos, los guantes y tableros.



Se ve que al 96% le agradaría que les ofrecieran variedad en los productos, destacan la variedad en colores y la combinación de materiales.



Esta gráfica nos muestra que la mayoría de las personas optan por el tiempo de garantía mayor.



En la gráfica se observa que al 47% le han ofrecido el servicio de reparación contra un 53% que no.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo general de esta investigación fue: “Crear y desarrollar una empresa dedicada a la fabricación de artículos de piel, dentro de los cuales el principal es la conversión de vestiduras de piel para auto”.

Para poder alcanzar el objetivo anterior fue necesario conocer las características de la oferta y la demanda actual, con el fin de saber cuales son las necesidades de la gente que requiere de este servicio y si son cubiertas satisfactoriamente por las empresas ya constituidas, para comprobar si existe un nicho de mercado en el cual podamos operar. Por ello se plantearon las hipótesis:

H1: No se cubren suficientemente las necesidades reales de demanda.

H2: Las características de la oferta actual son insuficientes e inadecuadas para cumplir con las expectativas de los clientes.

H3: Si existe un nicho de mercado en el cual nuestro negocio puede operar.

En relación a la primera hipótesis y con base en los resultados antes expuestos, se confirma la misma ya que a un 81% de la población no se les ofreció el servicio, esto quiere decir que existe una porción muy significativa de mercado potencial.

En cuanto a otros accesorios de piel para auto, existe un 80% de la población que no ha sido atendida en este rubro. Como consecuencia de lo anterior la gran mayoría de las personas encuestadas no tienen conocimiento del precio de las vestiduras.

Respecto a la segunda hipótesis, también se confirma, ya que a parte de no cubrir las necesidades reales de demanda, el servicio es actualmente insuficiente e inadecuado, porque no cubre con las expectativas de los clientes. Esto se observa claramente en las respuestas de las personas encuestadas, donde se puede ver que son altos los porcentajes de aquellos que desean otros accesorios en piel, variedad en las conversiones y servicios postventa. Lo anterior nos marcará la pauta para desarrollar estrategias, las cuales tendrán por objetivo atender las necesidades del cliente de una manera más eficiente, lo que nos permitirá ser más competitivos en el mercado.

Por último, como consecuencia de haber confirmado las dos hipótesis anteriores, podemos confirmar la tercera hipótesis afirmando que sí existe un nicho de mercado en el cual nuestro negocio puede operar, tomando en cuenta además, que el 52% de las personas encuestadas prefieren las vestiduras de piel por encima de los otros materiales, principalmente porque les proporciona presentación y elegancia; así nuestra participación en el mercado no se limitara a la conversión de vestiduras de piel, sino que además, ofreceremos otros productos en piel para los automóviles y el servicio postventa, que incluye reparación, mantenimiento, y el tiempo de garantía.

Así pues, hemos observado a lo largo de esta investigación que la creación de nuestra empresa dedicada a la conversión de vestiduras de piel, a la fabricación de otros artículos de piel para automóvil y de servicios de reparación y mantenimiento de los mismos, es factible en todos los aspectos, el principal de ellos, es que existe un nicho amplio de mercado donde podemos operar exitosamente si se pone el empeño adecuado.

Actualmente, existen muchas empresas cuyos productos operan en mercados muy saturados, existe una competencia tan alta, que su participación en éste es limitada. Sin embargo y a pesar de ello, aun existen productos poco explotados donde pueden maniobrar gran cantidad de emprendedores.

He aquí la importancia de hacer los estudios pertinentes para saber donde y con que tipo de producto o servicio podemos emprender un negocio, sin importar el tamaño o el giro del mismo. Lo anterior principalmente porque en muchas ocasiones se inician empresas sin realizar una investigación o una planeación, con lo que su rumbo no esta bien determinado y se convierte en un barco sin timón, provocando a la postre el fracaso inminente del negocio. Es por eso que recomendamos a todas aquellas personas que tengan en mente la realización de un proyecto de negocio, realicen los estudios pertinentes para conocer la viabilidad del mismo, en el caso de la presente investigación se utilizó el estudio de mercado para ver si se iba a tener suficiente demanda para poder operar en el mercado de manera eficiente. Y a partir de los resultados obtenidos, determinar estrategias que nos permitan dar un plus a los consumidores. Existen además otras formas complementarias para conocer la viabilidad de un proyecto, entre estas se encuentra el análisis financiero, económico, etc. Lo anterior de alguna u otra manera permitirá que la economía mexicana se sobreponga un poco, por que en la medida en que seamos autosuficientes la dependencia de nuestro país hacia el exterior será menor.

Pero no solamente cobran importancia estos estudios en la creación de nuevos negocios, sino también en la mejora de los ya existentes, ya que como se mencionaba en un principio las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas son 4 veces más ineficientes que las grandes empresas. Por ello muchas de ellas tienen una vida efímera. Cabe señalar, que la creación de PYMES representa una fuente muy importante de ingreso para el desarrollo de la economía en México, sin embargo, en la actualidad representan una corta existencia ya que el 70% de las PYMES que se crean cierran antes del año.

Esto es ocasionado por diversos factores, entre los cuales encontramos:

- ❖ **Falta de financiamiento.** Los créditos son inaccesibles debido a que las tasas de interés son extremadamente altas, esto ocasiona que los productores no lleven a cabo sus proyectos por falta de recursos económicos.

Sabemos que la mayoría de las empresas establecidas y por establecerse son micros, y por esta razón no cuentan con el capital necesario para adquirir maquinaria y tecnología que les permita ser más competitivos frente a empresas más grandes,

- ❖ **Retraso de trámites burocráticos en diversas oficinas de gobierno.** Demora en la autorización de trámites legales para registrar el negocio.

Hemos visto lo indispensable para llevar a cabo un negocio, una vez establecida la viabilidad del mismo, es necesario cumplir con una serie de requisitos que impone el gobierno federal, estatal y local. Una vez analizados todos los requisitos que se deben cubrir llegamos a la conclusión de que el gobierno pone demasiadas trabas a los emprendedores, y que en vez de apoyarlos para tener una economía más sana como país, pone en predicamentos a las personas que desean iniciar una empresa, y más aún

cuando estás son micro o pequeñas. Además de que son tediosos y burocráticos, son en algunos casos caros.

Por lo anterior invitamos al gobierno en sus distintos ámbitos, a revisar la tramitación para iniciar una empresa, para que cada vez existan más empresas nacionales, que si bien es cierto regularmente inician como micro empresas, a la postre podrán convertirse en grandes empresas nacionales que aporten un buen porcentaje al Producto Interno Bruto (PIB) de México, esto siempre y cuando, el gobierno se dé cuenta del apoyo que necesitan los emprendedores en el país.

Lo anterior no quiere decir que deban abrirse demasiadas empresas, tantas como para que haya más oferta que posibles demandantes, lo que queremos decir, es que se haga un análisis detallado de la tramitación vigente, para determinar una que englobe los requisitos más importantes y necesarios, sin que estos sean tediosos y burocráticos; quizá se podrían limitar a unos cinco trámites, y que el ámbito estatal, local y federal del gobierno fijen un formato que sea válido para los tres, sin que los nuevos negocios tengan que hacer trámites repetitivos para las tres instancias. Quizá los trámites que podrían ser los más elementales son:

- Declaración de apertura, aprobación y presentación del acta constitutiva.
- Permiso de uso de suelo.
- Inscripción al Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- Registro Empresarial ante el IMSS y el INFONAVIT.
- Seguridad e higiene y protección civil.

Girando un poco el tema, retomamos una de las preocupaciones primordiales de esta investigación, la de liberar a México de la dependencia del exterior; una forma para lograr esto, es permitir que haya más empresas, lo que se traducirá en más fuentes de empleo y mejora en la calidad de vida de los mexicanos.

Además, la burocrática tramitación es negativa no solamente para las personas que quieren iniciar un negocio, sino para los consumidores, que tienen menos alternativas sobre un bien o servicio. Pero en este sentido lo más importante de mencionar es el hecho de que el mismo gobierno se pone obstáculos a sí mismo, ya que muchas personas a fin de evitar pagar por tanto trámite, y evitar las filas y el tiempo que se pueda llevar para tener en regla su negocio e iniciarlo, prefieren el camino más sencillo, y llevan a cabo su negocio de manera informal, lo que al gobierno significa percibir y recaudar mucho menos impuestos de los que tendrían que ser realmente. Como consecuencia de lo anterior, existen pocos y deficientes servicios otorgados por el gobierno, ya que no tienen la cantidad de dinero suficiente para llevar a cabo programas más eficientes que beneficien a toda la gente en general.

Hemos analizado dos perspectivas diferentes, de los problemas que provoca el hecho de tener que cumplir con tantos requisitos, por un lado, la situación de los emprendedores y por el otro, el caso del gobierno. Ahora mencionaremos el impacto de este problema en nuestro caso. Al inicio de la planeación de este proyecto, nuestro presupuesto no contemplo la excesiva cantidad de dinero que tendríamos que destinar al pago de la tramitación para iniciar nuestro negocio, y además, la cantidad de trámites en diferentes instancias si bien no evitará que se lleve a efecto el proyecto, si complicará su gestión, por lo cual se modificó la fecha de inicio de operaciones.

- ❖ **Falta de capacitación.** Ausencia de técnicas más eficientes y de información para la operación del negocio. Esto es ocasionado por los altos costos que implica su realización, por lo que en general la mayoría no recurre a esto, aunque en la Ley Federal del Trabajo se estipula como obligatoria.
- ❖ **Planeación.** En ausencia de esta, no se podría dar viabilidad al negocio.

En México, la mayoría de los fracasos de las empresas, se deben principalmente a que no existe ningún tipo de planeación, ni táctica ni estratégica, es por eso que las organizaciones sobreviven al día y no se fijan metas amplias, quizá tienen la intención de crecer, pero no lo tienen lo suficientemente claro, como para llevarlo a cabo, ya que no tienen la capacidad de fabricar posibles escenarios hacia los cuales llevar su negocio en un futuro. Es por eso que aconsejamos a los futuros empresarios llevar a cabo una planeación y un análisis detallado sobre la factibilidad que tiene o tendrá su idea, así como retroalimentarla constantemente, para adecuarla a las condiciones que vayan surgiendo al paso del tiempo. De esta única manera se podrá tener mayor éxito en las empresas constituidas y las que están por constituirse.

Para lograr lo anterior es indispensable fijarse un objetivo claramente escrito y que sea factible de conseguir. Ya que de esta forma dirigiremos todos nuestros esfuerzos hacia la consecución de este objetivo.

Por otra parte, recomendamos tomar en cuenta modelos de evaluación de proyectos o de negocios, teniendo en cuenta que sólo debe tomarse como un apoyo, y no como receta de cocina, ya que un error frecuente es obtener un modelo de alguna empresa y trasladarlo de manera exacta a nuestro proyecto, lo que provoca muchas veces el fracaso del negocio, ya que tienen distintas características. Puede ser que el modelo que funciono para una empresa, para la nuestra sea improductivo, es por eso que debe tomarse sólo como referencia, para fabricar una solución que sea adaptable a nuestro proyecto.

Tomando en cuenta estas recomendaciones, pretendemos que esta investigación pueda ser tomada como base o como guía, para investigaciones posteriores. Aquí mostramos una forma de evaluar la viabilidad de un proyecto, y además desarrollamos todos los puntos que deben tomarse en cuenta para poner en marcha una empresa.

El haber realizado esta investigación nos ha permitido aplicar los conocimientos adquiridos en nuestra formación, ya que en cada uno de los capítulos señalados anteriormente, es posible percibir a la administración como un todo.

ANEXOS

Diseño de la encuesta

El diseño de la encuesta aplicada es el siguiente:

DATOS PERSONALES

1. Edad: _____
2. Sexo: (marque con una X) (F) (M)
4. Profesión: _____
5. Tipo de vivienda: (marque con una X)
() Propia
() Rentada
() Prestada
6. ¿Cuántos automóviles posee? _____

CUESTIONARIO

1. ¿Cuál es la marca y modelo de su auto? _____

2. ¿Qué tipo de vestiduras para automóvil conoce? Marque con una X

- () Pliana
- () Velour
- () Vinil
- () Piel
- () Otros (especifique)

3. Según su criterio califique en una escala del 1 al 10 a los tipos de vestiduras que usted conozca

	PIEL	VELOUR	PLIANA	VINIL
Comodidad	_____	_____	_____	_____
Durabilidad	_____	_____	_____	_____
Frescura	_____	_____	_____	_____
Presentación	_____	_____	_____	_____
Elegancia	_____	_____	_____	_____
Costo	_____	_____	_____	_____

4. ¿Qué tipo de vestiduras le agrada más? Marque con una X

- () Pliana
- () Velour
- () Piel
- () Vinil
- () Otros (especifique) _____

5. Para elegir el tipo de vestidura para su auto, ¿qué consideraría más importante? Marque en orden de importancia del 1 al 6, 1 el más importante, 6 el menos importante.

- () Costo
- () Gusto
- () Comodidad
- () Durabilidad
- () Frescura
- () Elegancia
- () Otros (especifique) _____

6. ¿Para qué tipos de automóvil considera que son las vestiduras de piel? Marque con una X

- () Solo para autos de lujo
 () Automóviles usados
 () Automóviles deportivos
 () Automóviles nuevos
 () Cualquier automóvil
7. Al adquirir su auto, ¿le ofrecieron la conversión de sus vestiduras a piel? Marque con una X
- () Si, y acepté
 () Si, pero no acepté
 () No, pero me interesaría
 () No, y no me interesó
8. ¿Conoce el precio de la conversión?
- () Si ¿Cuál es? _____
 () No
9. ¿Cómo le parece el costo por la conversión? Marque con una X
- () Muy alto
 () Alto
 () Adecuado
 () Bajo
 () Muy bajo
10. ¿Qué tipos de establecimientos que ofrecen el servicio de conversión de vestiduras de piel conoce? Marque con una X
- () Agencias
 () Talleres formalmente establecidos
 () Talleres informales
 () Ninguno
 () Otros (especifique) _____
11. Tanto las agencias como los establecimientos que conoce, ¿le ofrecen otros accesorios de piel para su auto? Marque con una X
- () Si ¿Cuáles? _____
 () No
 () No sabe
12. ¿Qué otros accesorios de piel le agradaría que le ofrecieran? Marque con una X las opciones de su preferencia
- () Gorras
 () Guantes
 () Llaveros
 () Tableros
 () Volantes
 () Fundas para sillas de bebe
 () Porta documentos
 () Ninguno
 () Otros (especifique) _____
13. ¿Qué otras variedades en las conversiones le agradaría que le ofrecieran? Marque con una X

-
-
- Variedad en colores
 - Combinación de materiales
 - Logotipos estampados o bordados
 - Ninguno
 - Otros (especifique)

14. ¿Qué tiempo de garantía le parece adecuado? Marque con una X

- 3 meses
- 6 meses
- 1 año
- Me es indiferente
- Ninguno

15. Tanto las agencias como los establecimientos que conoce ¿le ofrecen el servicio de reparación después del vencimiento de la garantía? Marque con una X

- Sí, y me parece muy bien
- Sí, y me es indiferente
- No, y me agradaría
- No, y me es indiferente
- No sabe

Desea agregar algún comentario:

¡ GRACIAS !

BIBLIOGRAFIA

- Amat, Joan M., Control de Gestión: Una perspectiva de dirección, Ediciones Gestión 2000, quinta edición, Barcelona, 2000.
- Anderson, Sweeney y Williams, Estadística para Administración y Economía, Thompson Editores, séptima edición, México, 1999.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P., El Cuadro de Mando Integral, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2000.

- Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril, Curso de Administración Moderna, Mc Graw Hill, segunda edición en español, México, 1979.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Moreno, Perdomo, Planeación Financiera, Editorial ECASA, tercera edición, México, D.F., 1989.
- Negocios y Tecnología, Revista No 9, Septiembre 2002.
- Villegas, Eduardo y Ortega, Rosa Ma., Sistema Financiero Mexicano, Mc Graw Hill, México, D.F.
- www.amia.com.mx
- www.crear-empresas.com
- www.gestiopolis.com/recursos/documentos
- www.monografias.com/trabajos7/gepla/gepla.shtml
- www.notaria178.com.mx/index.htm
- www.setravi.df.gob.mx/estructura/informe_julio.pdf
- www.shcp.gob.mx/servs/casfim1/sector37.html
- www.siem.gob.mx/siem2000/spyme/mercados/index.html