



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA**

**"PLAN DE NEGOCIO PARA EMPRENDER UNA
EMPRESA FAMILIAR, DE FABRICACIÓN DE
CALZADO EN EL DISTRITO FEDERAL"**

T E S I N A

Que para obtener el título en la licenciatura de

A D M I N I S T R A C I Ó N

Presenta

FRANCISCO JAVIER CASTILLO TORRES

ASESOR

MTRO. FERNANDO OLVERA HERNÁNDEZ

México D.F. Mayo del 2002
Matricula 94322131

INDICE

INTRODUCCIÓN

METODOLOGÍA

1. OBJETIVO GENERAL.	1
2. PROBLEMA.	1
3. HIPÓTESIS.	2
4. JUSTIFICACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO.	2

PARTE I

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1. EMPRESAS FAMILIARES Y SUS EMPRENDEDORES.

1.1 Antecedentes y Orígenes	4
1.2 Definición	5
1.3 Características	9
1.4 Teorías y Autores	13
1.5 Conclusión	14

CAPITULO 2. MARCO CONTEXTUAL DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MÉXICO.

2.1 Introducción	15
2.2 Aspectos del Marco Contextual	15
2.3 Conclusiones	23

PARTE II

TRABAJO DE CAMPO "PLAN DE NEGOCIO"

CAPITULO 3. NATURALEZA DEL PROYECTO

3.1	Introducción	24
3.2	Nombre de la Empresa	27
3.3	Descripción y Justificación de la Empresa	27
3.4	Misión de la Empresa	28
3.5	Objetivos de la Empresa	28
3.6	Ubicación y Tamaño de la Empresa	29
3.7	Productos de la Empresa	29
3.8	Calificaciones para entrar al área	29
3.9	Apoyos	30

CAPITULO 4. EL MERCADO.

4.1	Objetivos de la Mercadotecnia	31
4.2	Investigación de Mercado	32
4.3	Estudio de Mercado	37
4.4	Distribución y Puntos de Venta	41
4.5	Promoción del Producto o Servicio	42
4.6	Fijación y Políticas de Precio	45
4.7	Plan de Introducción al Mercado	48
4.8	Riesgos y Oportunidades del Mercado	48
4.9	Sistema y Plan de Ventas (administración)	50

CAPITULO 5. PRODUCCIÓN.

5.1	Objetivos del Área de Producción	51
5.2	Especificaciones del Producto	51
5.3	Descripción del Proceso de Producción	52
5.4	Diagrama de Flujo del Proceso	56
5.5	Características de la Tecnología	57
5.6	Materia Prima	57
5.7	Capacidad Instalada	58
5.8	Manejo de Inventarios	58
5.9	Ubicación de la Empresa	59
5.10	Diseño y Distribución de Planta y Oficinas	60
5.11	Equipo de Trabajo y Capital para Gastos de Operación	61

CAPITULO 6. ORGANIZACIÓN.

6.1	Objetivos del Área de Organización	63
6.2	Estructura Organizacional	64
6.3	Funciones Específicas del Puesto	65
6.4	Captación de Personal	67
6.5	Desarrollo de Personal	69
6.6	Administración de Sueldos y Salarios	69
6.7	Evaluación y Desempeño	70
6.8	Relaciones de Trabajo	72
6.9	Marco Legal de la Organización	72
6.10	Diagrama del Marco Legal de la Organización	75

INTRODUCCIÓN.

Gran parte de la micro y pequeñas empresas que conocemos, son empresas familiares; En esta época tan revolucionada, vemos como la gente emprendedora invita a familiares a establecer un negocio propio, donde muchos de ellos inician de manera informal y otros pocos optan por hacerlo formalmente ante las autoridades correspondientes.

Con mucha frecuencia, cuando nos trasladamos a el trabajo, cuando vamos a la escuela, cuando vamos en el metro, e inclusive cuando estamos formados para realizar una operación en un cajero automático, escuchamos con mucha insistencia, *"voy a pedir mi renuncia en mi trabajo y con lo que den de liquidación voy a poner un negocio propio"* *"deberíamos de poner un negocio propio aunque sea para trabajarlo los fines de semana o en los ratos libres"*, comentarios como estos abundan diariamente, y muchos de ellos llevan un buen porcentaje de credibilidad, ya que existen personas que llevan a cabo sus ideas, con la ayuda de su familia, a la primera oportunidad.

Pues bien, es maravilloso ver como estos personajes (emprendedores) tan sorprendentes no conocen barreras y muchas veces no entienden de razones, hasta que logran establecer su propia empresa, aunque ellos y su familia se queden sin un quinto en la bolsa, son atrevidos y les gusta arriesgar, trabajan un horario muy riguroso, hacen hasta lo imposible para que su empresa sobreviva ante esta época de constantes cambios en todos los ámbitos que hacen que la sobrevivencia de las micro y pequeñas empresas, sea sumamente difícil.

No basta con tener muchos deseos de tener éxito en los negocios ni con sacrificar, hasta la familia, ya que esto muchas veces no alcanza para la sobrevivencia de dichas empresas o negocios propios.

Ante tal panorama, es fundamental y necesario hoy en día, la creación de un Plan de Negocio, previo a la creación de la propia empresa, y más aún si es familiar, ya que este nos arrojará, principalmente entre otras cosas, si puede ser o no factible la creación de dicha empresa, entre las tantas ventajas que nos brinda la creación de un Plan de Negocio.

La mayor parte de los emprendedores crean y dirigen sus negocios de forma empírica, de tal forma que realizan un máximo esfuerzo por obtener los mejores resultados, para el bienestar de ellos y el de sus familias.

Un emprendedor es aquella persona que no importa cuanto, ni como, ni en que condiciones trabaje con tal de que su negocio subsista, sacrificando así, su salud, seres queridos e inclusive hasta su misma familia. Aún así existen negocios a los cuales no les alcanza para sobrevivir y de esta manera ven sus posibilidades de éxito muy reducidas, ya que en el desarrollo de sus negocios existen diversas causas que logran acabar con ellos. Existen decisiones que influyen directamente como lo son la mala ubicación del negocio, la mala administración, la mala selección del personal, etc. que impiden que las pequeñas empresas familiares, logren alcanzar mayores éxitos. Pero muy en específico, los negocios y las empresas familiares fracasan por no haber realizado un Plan de Negocio apropiado antes de aventurarse a iniciar uno y que haya sido elaborado por el mismo emprendedor y su familia. Sin duda esto no ocurre por casualidad, ni por la mala suerte sino más bien por la falta de interés en la planeación de su negocio.

Probablemente tal vez si se realizara un Plan Negocio antes de crear uno, muchos negocios ni siquiera iniciarían, ya que esa es una de las finalidades de crear un Plan de Negocio, éste nos indica o refleja si es conveniente crear el negocio, de tal forma que hoy en día un plan de negocio representa un punto medular al abrir un negocio, cualesquiera que sea el ramo o la industria en el que se desee ingresar.

Se puede estar cansado de oír sobre la necesidad de planear cuando se empieza un negocio, pero no podemos minimizar la importancia de la planeación en los negocios, es esencial si se toma muy en serio ante cualquier oportunidad de negocio, para alcanzar el mayor éxito posible. Sin embargo la realidad es un tanto desagradable ya que las personas, en su gran mayoría, planean mejor sus actividades cuando salen de vacaciones, a una fiesta, o bien cuando van de compras, que cuando hay que hacerlo para que sus negocios avancen de una forma más efectiva y coordinada.

Sin duda planear un negocio es necesario para el éxito, de lo contrario las posibilidades de sobrevivir en la creación de un negocio, se ven drásticamente reducidas. Tan importante como el plan es su preparación. Precisamente es aquí, donde trato de colaborar, en la

elaboración de un plan efectivo de negocio, y como ejemplo propongo el Plan de Negocio para la creación de un taller de producción de calzado para dama en el Distrito Federal.

Pues bien el presente trabajo esta dirigido a aquellas personas que están interesadas en iniciar un negocio, y no a la expansión de los ya existentes. En esta investigación se encuentra un ejemplo claro de como debe planificarse un pequeño taller de fabricación de calzado para dama en la ciudad de México, para ponerlo en marcha, como una oportunidad más de emplearse así mismo y a sus propios familiares.

Espero que la propuesta aquí presente no solo sirva para la creación de un taller de fabricación de calzado, sino que también sirva como guía para crear otro tipo de negocios que se quiera poner en marcha. Ya que actualmente el presidente Vicente Fox Quezada, ha establecido en la Secretaria de Economía el Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIN). Que tiene como objetivo impulsar las iniciativas productivas de los individuos y grupos sociales en condiciones de pobreza mediante el fomento de promoción de un sistema de microfinanzas con la participación de instituciones de Microfinanciamiento como canales para la distribución y ejecución del crédito en todas las regiones del país. Por tal motivo se debe de contar con un buen plan de negocios que es una herramienta efectiva que nos ayuda, a nosotros los emprendedores a administrar bien nuestro negocio, nos permite retomar pensamientos nebulosos y ordenarlos en forma correcta, y esto sin duda facilita y nos guía en la creación de los negocios y será una buena carta de presentación para solicitar un financiamiento para la apertura del mismo.

Esbozo de una manera muy concreta cuales han sido los antecedentes de la industria del calzado en México y también su situación actual, así como la explicación de los personajes denominados "emprendedores", quienes son, como se inician, hacia donde van etc. Y sobre todo que son las empresas familiares y todas sus características que existen alrededor de éstas.

Espero que el esfuerzo dedicado para la realización de esta investigación sea de gran utilidad, y que por lo menos despierte la inquietud de emprender algún día su propia empresa familiar para todas aquellas personas que deseen crear un negocio propio.

METODOLOGÍA

OBJETIVO GENERAL.

“Un objetivo es una situación futura que se pretende alcanzar tomando en cuenta los recursos disponibles, las restricciones y limitaciones existentes.”¹

En este sentido los objetivos centrales para la presente investigación constan en lo siguiente:

- “Obtener un Plan de Negocio, que sirva como guía para crear una Empresa Familiar, cuya incursión sea en la producción de calzado para dama en la ciudad de México.”
- “Y que éste a su vez sea una carta de presentación para solicitar financiamiento ante las instituciones financieras, que actualmente mantienen un convenio de otorgamiento y seguimiento de micro créditos con el Gobierno Federal mediante, el programa PRONAFIN (Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario), que regula la Secretaría de Economía.”

PROBLEMA

“En realidad, plantear el problema no es si no afinar y estructurar más formalmente la idea de investigación”²

Por tal motivo la definición y delimitación del problema es el siguiente:

- ¿Cuál puede ser el Plan de Negocio que me guíe en la creación de una Empresa Familiar de producción de calzado para dama en la ciudad de México?

¹ Sergio Molina. Planificación del Turismo Nuevo Tiempo Libre. México. 1987. P. 64

² Roberto Hernández Sampieri Metodología de la Investigación México D.F. McGraw-Hill 1998. P.10

HIPÓTESIS

"Las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones."³

La hipótesis para la presente investigación es la siguiente:

"El presente Plan de Negocio, representa para el emprendedor y su familia, una herramienta básica, útil y de gran importancia, para saber como, en donde, y con cuanto capital poner en marcha su propio negocio."

JUSTIFICACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO.

La decisión que me llevo a realizar la presente investigación, se debe principalmente a que la carrera en la Licenciatura de Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa, me ha otorgado las habilidades necesarias, como para que en determinado momento pueda yo crear un negocio propio, más en específico como para poder crear una Empresa Familiar, aplicando en ella los conocimientos que he podido adquirir a través de estos dos últimos años de la carrera donde se profundiza más sobre la administración de las empresas, además que a través de estos seminarios de investigación y los seminarios de las diferentes áreas de la administración (Finanzas, Mercadotecnia, Recursos Humanos, Producción), me han ayudado a despertar este perfil emprendedor, que no se vera satisfecho hasta que logre crear mi propia empresa.

Es por eso , que la propuesta de crear un Plan de Negocio, antes de crear una micro o pequeña Empresa Familiar, se debe a que considero que por más pequeño que sea el negocio que se desee abrir, se requiere por lo menos saber a que "aguas nos vamos a sumergir" y por ello la creación de un Plan de Negocio antes de crear cualquier tipo de negocio debe ser indispensable, ya que este nos demostrara principalmente si es factible o

³Roberto Sampieri. Op. Cit. P. 74

no crear la empresa, entre una de las varias ventajas que nos brindan los Planes de Negocio.

El Plan de Negocio nos sirve para :

- Identificar los objetivos.
- Desarrollar estrategias para alcanzar las metas.
- Identificar los problemas y hallar las soluciones.
- Evitar problemas en conjunto.
- Crear una estructura para el negocio, donde se definen actividades y responsabilidades.
- Y sobre todo obtener el financiamiento necesario para comenzar el negocio.

La planificación es la llave para abrir las puertas del éxito, pero una vez abierta, en una empresa surgen todo tipo de variables, problemas y situaciones. La única manera de manejarlas efectivamente es con un Plan de Negocio, lógico y bien organizado.

Ahora bien, se enfoca hacia la industria del calzado porque constituye un sector importante de la economía de los países en vías de desarrollo, principalmente por lo siguiente;

- La producción de calzado es intensiva en mano de obra, contribuyendo ampliamente a la generación de empleos.
- El sector puede generar fácilmente muchos empleos en la elaboración de las materias primas. Debido al costo menor de la mano de obra respecto a los países ya industrializados, los sectores cuentan con una ventaja competitiva en el costo del producto, lo que les permite exportar calzado a dichos países.
- En resumen la industria del calzado es importante por que, responde a las necesidades básicas de la población, genera apreciable cantidad de empleos y permite obtener divisas por exportaciones.

PARTE I

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 1
EMPRESAS FAMILIARES
Y SUS EMPRENDEDORES

CAPITULO 1. EMPRESAS FAMILIARES Y SUS EMPRENDEDORES.

1.1 ANTECEDENTES Y ORIGENES.

La casi totalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas que conocemos son catalogadas como familiares. Por siempre a existido la necesidad de que las familias, integren su propia empresa, pero la dinámica de operación de una empresa familiar esta íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros.

El dueño(a) puede auxiliarse de su esposa(o), hijos, hermanos, o parientes políticos y es aquí donde se empieza a dar una situación bastante compleja, por que siempre se formulan distintas preguntas, como por ejemplo ; ¿Son familia, socios o simplemente empleados de "confianza"?, ¿Ayudan o estorban?, ¿Como manejar las envidias entre los mismos familiares?.

"Uno de los objetivos primordiales del "Verbo Emprender" es auxiliar a la empresa familiar a organizarse."/4

Es aquí donde el trabajo del *Emprendedor*, debe ser bien dirigido para que se concrete la idea de crear una *Empresa Familiar* en el giro que el *Emprendedor* y su familia crean más conveniente. Para fines de esta investigación, como se menciona en la justificación de este trabajo, la *Empresa Familiar* que se desea alcanzar es en el giro de producción de calzado.

Manejar un negocio de entrada implica una serie de problemas financieros, administrativos y de toda índole, hay que tomar dobles precauciones para que el elemento humano, critico en toda organización no afecte la relación familiar. Y claro, va a haber mucho más, incluyendo problemas entre los socios y formas de hacer que una sociedad funcione sanamente, aún antes de empezar.

Por lo pronto un primer consejo: se tiene que separar a la empresa de la familia. El negocio se debe ver como un organismo vivo y que debe funcionar independientemente.

⁴ Salo Grabinsky. La empresa Familiar México D.F. NAFIN. Del Verbo Emprender. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. 1991 P. 9

No saber mezclar adecuadamente puede causar una serie de conflictos que puede contribuir al retraso o extinción concretación de crear una empresa.

Generalmente, cuando un *Emprendedor* abre un negocio o de alguna manera se independiza, la situación familiar se complica en forma drástica. Si es soltero(a) va a ser casi imposible que contribuya con el gasto familiar, por el contrario, no va a ser raro que pida prestado a sus padres o hermanos para liquidar una deuda urgente. No se diga el casado(a), es todavía peor, ya que a todos sus compromisos familiares hay que aumentarle, todas las actividades que tendrá que realizar para conseguir los recursos necesarios para comenzar un negocio.

El principio del negocio, representa para la familia, mucha tensión, problemas y compromisos que cumplir. Hay que tener calma y sobre todo unidad familiar para hacer que este plan de abrir una empresa funcione.

Como podemos observar las *Empresas Familiares*, han surgido a través del tiempo, siempre y cuando exista una persona "emprendedora" que desee independizarse del trabajo en el que ha estado, por lo regular o en muchos de los casos, por bastantes años.

1.2 DEFINICIÓN.

"La empresa es un vínculo social, un conjunto de recursos puestos en acción para lograr un fin determinado, el objetivo de la empresa es producir y vender a cambio de una utilidad, bienes y servicios que satisfagan las necesidades y los deseos de la sociedad"⁵

Cualquier empresa está conformada por elementos principales para su desarrollo tales como:

Recursos Materiales

Los bienes materiales de la empresa son las instalaciones adaptadas a la labor productiva (edificio), la maquinaria que ayuda a multiplicar la capacidad de trabajo humano.

⁵ Arturo Albrand. Elementos Fundamentales de la Administración. México, Chirino, 1994P. 135

Recursos Humanos

Los son el elemento activo en la empresa, se clasifican según sus conocimientos.

Recursos Técnicos

Son herramientas o instrumentos auxiliares para coordinar otros recursos.

CLASIFICACIÓN

La empresa se clasifica en tres tipos:

Tipo Industrial

Su actividad principal es la producción de bienes mediante la extracción o transformación de materias primas y recursos naturales, entre estas podemos encontrar las agropecuarias cuya función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

Tipo Comercial

Su actividad es la intermediación entre el productor y el consumidor, mediante la compraventa de productos terminados; estos artículos manufacturados son vendidos sin alteración alguna en su estructura, se compran a un precio determinado para ser vendidos a un precio mayor.

Tipo por Sector

- Mayoristas. Se caracterizan por la venta en gran escala en comparación a empresas más pequeñas.
- Minoristas. Son empresas vendedoras de productos en pequeña escala directamente al consumidor.
- Comisionistas. Es la venta de mercancía de distintos productores que les dan y obtienen una ganancia llamada comisión.
- Servicio. Brindan un servicio a la comunidad las cuales pueden ser lucrativas o no lucrativas.

Clasificación

Dependiendo del origen del capital, es decir la forma en que se haya aportado éste, se pueden clasificar las empresas como:

- Públicas. Estas pertenecen al Estado, su objetivo es satisfacer las necesidades de tipo social.
- Centralizadas. Subordinadas jerárquicamente al ejecutivo de la unión unificando mando y unión.
- Descentralizadas. Tienen facultades de decisión limitada, administran su propio presupuesto sin ser independientes en su totalidad.
- Estatales. Pertenecen íntegramente el Estado con personalidad jurídica propia.
- Mixtas o Paraestatales. Participan el Estado y particulares, simultáneamente, para producir bienes y servicios.
- Privadas. Se caracterizan porque el origen de su capital, es propiedad de inversionistas particulares y privados, con finalidad lucrativa.

Magnitud de la Empresa

Se refiere al tamaño de la empresa. "En 1999 el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Nacional Financiera, acordó los nuevos parámetros para la clasificación por estrato de las empresas que operan en el país, de tal manera que se homologan con los establecidos internacionalmente."⁶

"Los nuevos criterios de clasificación para saber la magnitud de las empresas quedo de la siguiente manera"⁷

TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro Empresa	0 – 30	0 – 5	0 – 20
Pequeña Empresa	31 – 100	6 – 20	21 – 50
Mediana Empresa	101 – 500	21 – 100	51 – 100
Gran Empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

⁶ www.nafinsa.gob.mx 15/02/2000. Propuesto por el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Nacional Financiera, Con el objeto de agilizar las operaciones de descuento con la Banca Comercial y atender a un numero mayor de negocios, el Consejo Directivo de Nacional Financiera autorizó, el 31 de enero de 1999, los nuevos criterios para clasificar a las micro, pequeñas y medianas empresas del país. En este sentido es importante resaltar que los nuevos criterios toman en cuenta el Número de empleados en cada establecimiento como única variable de estratificación, a diferencia de la anterior clasificación que utilizaba esa misma variable más las Ventas Netas Anuales.

⁷ www.nafinsa.gob.mx. 15/02/00.

Cabe mencionar que ésta clasificación se determina en función a la actividad propia de la empresa.

También, casi la totalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas, están actualmente catalogadas como *Empresas Familiares*, o sociedades entre amigos o parientes. El Ing. Salo Grabinsky, detalla en su libro "La Empresa Familiar" (Grabinsky, 1991) Que las *Empresas Familiares*, están definidas como aquellas empresas donde principalmente los puestos clave de la empresa son ocupados por el *Emprendedor* y su familia, principalmente por su esposa(o) e hijos, por lo tanto la dinámica de operación de una *Empresa Familiar* esta íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros. Estos pueden ser los familiares políticos del emprendedor, como el yerno, el suegro, el cuñado, etc.

La presente investigación se enfoca como lo dice en su título, hacia la creación de una *Empresa Familiar* cuya actividad principal sea la producción de calzado en el Distrito Federal, para tal efecto se considera conveniente mencionar la siguiente clasificación de acuerdo al giro en específico al que se desea incursionar. En ese sentido existen ciertos rangos de producción que sirven para clasificar a las empresas de ese sector, la cual se muestra enseguida:⁸

ESCALA	PRODUCCIÓN
Micro Empresa/ Artesanal	Hasta 100 pares diarios
Pequeña Empresa	De 101 a 500 pares diarios
Mediana Empresa	De 501 a 1000 pares diarios
Gran empresa	Más de 1000 pares diarios

⁸ Esta clasificación es propuesta por la Guía Empresarial, en el sector Cuero-Calzado, una de las más de 100 que publicó en 1999 la SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial) actualmente Secretaría de Economía. En su página www.siem.gob.mx del Sistema Empresarial Mexicano, Subdependencia de la Secretaría de Economía, donde se realizó un gran esfuerzo, por publicar guías que te asesoran para crear una empresa, en distintos giros, y que fueron realizadas, por verdaderos expertos en la materia, contemplando las, áreas de producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, aspectos legales y contables etc. Que te permiten tener una opción más para invertir, creando tu propia empresa. Y sobre todo tienen el respaldo de precisamente la instancia que controla todas las Micro Pequeñas y Medianas Empresas del país. El Sistema Empresarial Mexicano (SIEM).

1.3 CARACTERÍSTICAS

Nuestro país ha estado viviendo diversas situaciones en esta última década, hemos vivido una crisis financiera muy aguda, una altísima inflación, desempleo y una estrepitosa caída del poder adquisitivo de la inmensa mayoría de la población. A pesar de todo han existido soluciones viables a estos problemas, una solución sencilla pero muy efectiva es la de fomentar, ha como de lugar la creación de *Empresas Familiares*, de ahí la fomentación de nuevas empresas por parte del Gobierno Federal mediante el PRONAFIN y por ende, la búsqueda, apoyo y capacitación de aquellos individuos que reúnan las características necesarias para ponerlas en marcha.

Existen ciertas personas que les gusta arriesgar gente con una capacidad creativa, trabajadora e innovadora muy grande que les gusten los retos. Estas personas son; ***Los Emprendedores.***

Son personas que tienen ciertas características muy bien definidas, de las cuales se muestran las siguientes;

1. Es una persona inquieta, rebelde e inconforme con lo que el medio le ofrece, actúa de tal forma que a mucha gente le parece víctima de la locura. La inquietud, la rebeldía e inconformismo son características necesarias, más no suficientes para ser un buen empresario.
2. La persona que pone en marcha un negocio es, por naturaleza obsesiva y con mucha tendencia a explotarse a sí misma y con frecuencia (demasiada) a los que tienen el dudoso placer de trabajar para ella, sobre todo al iniciar las operaciones de la empresa. Esta obsesión de poner límite a sus fuerzas, capacidad y trabajar muchas más horas de lo que nos menciona, la Ley Federal del Trabajo, es lo que mantiene en pie de lucha a este tipo de personas cuando la gran mayoría de la gente "normal" ya se hubiera rendido. Los emprendedores se guían por el objetivo individualista, un poco egoísta, de obtener un rendimiento económico alto, lo que los impulsa a trabajar como locos.

3. La tercer característica de estas personas, es la forma un tanto elástica y particular en que definen la ética y los escrúpulos.
4. El atributo, el de los más importantes rasgos de estos hombres es la intuición, es un sentimiento casi orgánico que le sugiere al emprendedor el camino a seguir.
5. Otras cualidades, que aunque obvias, ayudan a definir a un empresario exitoso son la disciplina, el liderazgo, el don de mando la capacidad para organizar y una buena condición física.

Las personas emprendedoras que reúnen las anteriores características pueden ser inversionistas, empresarios, comerciantes, profesionistas, egresados universitarios, amas de casa, estudiantes, jubilados, madres solteras, ejecutivos vendedores, desempleados etc.

Se es empresario porque se tiene el deseo de crear riqueza para uno y su familia. De ahí puede venir el objetivo mayor de crear riqueza para un grupo de empleados, obreros, la comunidad donde se habita o el país; pero esencialmente es un afán individualista de creación de plusvalía o riqueza, lo que impulsa a la gente a ser promotores de nuevos negocios.

Un promotor de negocios pone en juego de manera obsesiva y constante a través de un buen periodo, todo los recursos con que cuenta, y se ingenia para obtener otros que parecerían inalcanzables. Ya puesto en marcha se siguen buscando más y mayores recursos y esta labor permanente del empresario lo diferencia de otros seres humanos que mantienen actitudes variadas o no tienen estos mismos intereses. Un hombre de empresa es, por naturaleza, una persona que asume riesgos en forma constantes. El sabe que emprender algo es arriesgarse, fracasar y volver a empezar. Tiene metida una idea en la cabeza y la va a lograr, aunque esto le cueste salud, problemas familiares, económicos, etcétera. Aunque se puede decir que en muchos casos no tiene nada que perder, pero aún así arriesga su tiempo, su trabajo personal, su salud. Incluso cuando la empresa ya esta establecida y funcionando, se toman decisiones y se asumen riesgos, de esta forma

en toda su vida empresarial el emprendedor estará sujeto a situaciones de riesgo y deberá decidir por que camino llevará la nave que capitanea, ya que si lo deja de hacer ésta puede hundirse. La labor del promotor es crear nuevas fuentes de trabajo, promover el desarrollo de su comunidad y, como se dijo antes, su riqueza.

La familia del pequeño empresario está involucrada en forma permanente en las actividades de éste. Con esto quiero decir que es más común que trabaje con el *Emprendedor* su esposa, hermanos e hijos que, por ejemplo, con un profesionista libre y, por obvias razones, con un empleado, funcionario público o ejecutivo. De esta forma el promotor ve a su familia y especialmente a sus hijos, como los continuadores de su obra, sus herederos; y de su manera de educarlos y capacitarlos para los puestos que se requieren así como del interés de éstos por tomar el lugar de su padre, puede depender el crecimiento de la empresa y su supervivencia. Entonces, desde el inicio del proyecto hasta el momento en que se está operando, el empresario depende en forma muy elevada de su familia, que son las personas de su confianza.

No hay más empresarios emprendedores por las siguientes razones;

1. Faltan las características básicas de promotor en potencia. Se carece de una cultura emprendedora de negocios. Las características que hacen a una persona promotor son su rebeldía, obsesión, intuición, disciplina, don de mando, salud física, toman riesgos, son creativas, tienen gusto por las ventas, se les facilita la comunicación, les gusta relacionarse con otras personas, saben tomar decisiones, son dinámicas, son constantes, se interesan por la capacitación. Esto además de una buena idea. Aunque suenen muy comunes, no crean que haya tanta gente que tenga estos atributos y los use en consecuencia. Desgraciadamente existen muchos interesados en ser "independientes" y pocos que realmente lo logran satisfactoriamente. Afortunadamente en las universidades existen ya programas que apoyan a estudiantes para que egresen con este perfil de emprendedores.
2. No se tienen recursos y apoyos necesarios, especialmente financieros. Aunque muchas empresas se crearon con inversiones ínfimas y aún en nuestros días se oyen casos de

grandes empresas que nacieron con un capital ridículo, lo cierto es que para los negocios se requieren de recursos. En verdad hacen falta los capitales de riesgo en un país como el nuestro. ¡Cuántas ideas se transformarían en excelentes negocios si hubiera quien las apoyase financiera y administrativamente!

3. Las autoridades del país o zona donde se encuentra el hombre con algún proyecto, no tienen interés o lo prohíben efectuarlo por diversas razones. Hay países en donde ser empresario es ilegal, como son los socialistas. Aún así, se está permitiendo, gradualmente en forma creciente, que individuos creen sus propios trabajos, cosechen productos para el mercado libre, sean artesanos, etcétera. Se ha notado en esos países que el darle más "voz económica" al ciudadano, genera menores conflictos sociales, crea satisfactores donde son insuficientes y libera un poco la imaginación de aquellos que quieren salirse de la mediocridad y el conformismo rampantes, la libertad para ganarse la vida lícitamente de la forma como a uno le parezca, es lo más indicado para que se desarrolle sanamente cualquier país.

El *Emprendedor* de empresas necesita mucha información para tomar decisiones. El empresario sobre todo el pequeño, está completamente solo en el mundo, es deber de todos ayudarlo, asesorándolo para que no tome decisiones fatales para él, sus trabajadores y el país. Los consultores de empresas, gente de buena fé y conocimientos, o incluso las autoridades del gobierno pueden darle apoyo, información, para que siga un camino productivo.

Crear riqueza es bueno, el empresario debe conservarla y acrecentarla, cuidando su patrimonio de forma tal que su esfuerzo se vea recompensado, el no saber mantener lo ya ganado es pésimo y el despilfarro no deja nada bueno. Por otro lado, si se quiere redistribuir riqueza entre grandes núcleos de población a través de impuestos, prestaciones laborales dentro de la empresa, etcétera, me parece muy bien, pero primero hay que crearla y acrecentarla. Es simplemente estúpido el pretender distribuir lo que no existe o no ha sido promovido a través de políticas sanas, impuestos razonables, etcétera.

1.4 TEORIAS Y AUTORES.

Que hacer entonces después de haber tomado la decisión de crear una *Empresa Familiar*, primero que nada el *Emprendedor* y su familia debe de prepararse, tanto mental como económicamente ya que para abrir un negocio debe ser un proceso razonado, no cayendo en el error hacerlo demasiado largo ya que así se ven truncados muchas ideas o proyectos entre lo más importante a realizar está lo siguiente propuesto por Salo Grabinsky:⁹

1. Planear su negocio, donde se busquen cuales son los requerimientos de inversión, capital de trabajo y expectativas reales, de ventas, gastos y utilidades.
2. Poner una fecha tentativa para empezarlo y adherirse a como de lugar a ese plan con todos los arreglos, trámites que se requieran, etc.
3. La familia debe estar consciente de que no es una idea loca el negocio, especialmente los familiares más cercanos en especial el esposo(a). Aquí se requiere mucha labor de convencimiento por parte del *Emprendedor*.
4. Solicitar el apoyo de todos los parientes, no ofendiéndose si son reticentes o no ayudan. Y mejor ver métodos en los cuales mejor si no trabajan en la empresa, contribuyan con el gasto familiar. Claro está que no deben realizarse promesas incumplibles
5. Si se deja un empleo seguro, hacer planes que pueda mantener el mismo "status" económico de su familia por un periodo no menor de seis meses. Es decir además de las inversiones del nuevo negocio, se debe tener guardado lo suficiente para que la familia viva igual que antes. No soñar con poderse mantener únicamente con la nueva empresa por lo menos un año, este realismo ayudará a hacer menos traumático el haber tomado la decisión de independizarse. Si de por sí se va a trabajar como loco y se va a privar de mucha vida familiar y social, por lo menos no descuidar por ningún motivo la situación económica de la familia.
6. Una vez habiendo hecho todo lo anterior, poner toda su atención e inteligencia al negocio que se va a empezar, y pedir de la manera más atenta que los familiares que trabajen en la nueva empresa pongan mas de lo que el *Emprendedor* espera de ellos.

⁹ Salo Grabinsky. Op. Cit P 12

1.5 CONCLUSION

Este capítulo nos lleva a pensar que el crear una *Empresa Familiar*, no es un sueño guajiro, que ser el jefe de uno mismo puede estar cerca, siempre y cuando se cuente con las características bien definidas que tiene que tener y desarrollar el *Emprendedor* de negocios, como lo hemos visto. Una vez teniendo la idea bien definida y consultada con la familia la aventura de crear una nueva empresa, representa un compromiso adquirido hacia consigo mismo, como con sus familiares si bien no es una tarea fácil, se debe contar con la mayor información posible acerca del negocio en el cual tanto el *Emprendedor* principalmente como su familia deberá poner sus cinco sentidos a trabajar. El ser una persona emprendedora de negocios, es una cuestión de admiración y respeto ya que crear una micro o pequeña empresa representa el mayor reto del *Emprendedor*, y éste no parara hasta conseguirlo.

Pues bien, solamente yo agregaría que existe un punto medular en toda esta aventura, de la cual me pude percatar, ya que gracias a la teoría propuesta por el Ing. Grabinsky, quien dice que la parte más importante a la hora de crear una *Empresa Familiar* es la Planeación del Negocio, creo que esta parte es el talón de Aquiles de toda empresa pero sobre todo de las *Empresas Familiares* y es aquí donde se debe poner más atención.

CAPITULO 2

MARCO CONTEXTUAL DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MÉXICO

CAPITULO 2. MARCO CONTEXTUAL DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MÉXICO.

2.1 INTRODUCCIÓN.

La destacada presencia de *Empresas Familiares* actualmente se debe fundamentalmente a la necesidad existente de las familias de encontrar y desarrollar nuevos mecanismos que les permita sobrevivir, debido a que el contexto que las rodea es en mayor de las ocasiones nada favorable. Todas las fuentes de empleo formales y las distintas formas de trabajo asalariado han sido impactadas cada vez más por factores, que influyen directamente, como lo son la competencia y los mecanismos reguladores de mercado, de modo que las empresas, establecidas dentro de marcos legales y fiscales definidos, a diferencia de las empresas familiares, limitan en demasía e inclusive relegan las opciones laborales ante la presencia de nuevas tecnologías o por una apertura económica que en términos de competencia ha significado su desaparición.

La forma de responder, para muchas familias consiste en buscar una estrategia de supervivencia que les permite cubrir sus necesidades más básicas e inmediatas, y alternamente desarrollar un proyecto de empresa familiar que permitirá a largo plazo su existencia.

En ese sentido lo que se busca en esta investigación es obtener un Plan de Negocio para crear una Microempresa Familiar, incursionando en el ramo de la producción de calzado dentro del Distrito Federal, por lo cual el presente capítulo tiene como finalidad mostrar lo más relativo acerca de la industria del calzado en la ciudad de México.

2.2 ASPECTOS DEL MARCO CONTEXTUAL

En los años ochenta el trabajo de calzado estaba concentrado, a nivel nacional, en tres centros geográficos principales: la ciudad de León en Guanajuato, la ciudad de Guadalajara en Jalisco y la ciudad de México.

Los procesos de industrialización de las ciudades de León y Guadalajara, orientaron la actividad zapatera a utilizar medios de producción completamente mecanizados, cuando el trabajo del calzado había tenido una tradición artesanal y familiar desde principios de siglo. Hacia la década de los 80, la presencia de grandes industrias dedicadas a la producción en serie de importantes volúmenes de calzado, destinados principalmente a la exportación o la venta al mayoreo a lo largo del país, desplazó a las familias zapateras. Sin embargo estas no desaparecieron totalmente, y en la actualidad vuelven a tener una presencia en el ramo de la industria del calzado.

En la ciudad de México la actividad zapatera en general estaba conformada por pequeños talleres cuya organización tenía una base familiar, estos talleres se encontraban ubicados dentro del barrio bravo de Tepito, donde también eran comercializados al menudeo y medio mayoreo en el mercado de Granaditas en el mismo lugar. Este mercado se especializó a través del tiempo en la venta de todo tipo de calzado. El calzado que producían estaba hecho de piel y era fabricado mediante el uso de maquinaria especializada alternada con el trabajo manual. Este era además vendido por los mismos productores. Tepito era el principal abastecedor de calzado en la ciudad de México que continuaba creciendo hacia 1980 a 1984 y su producción era comercializada también en la zona metropolitana de esta ciudad.

En el año de 1985, se acentúa de manera significativa la crisis económica que afectó sobre todo a las pequeñas y medianas empresas, lo que provocó la desaparición de muchas de ellas y por ende afectó a sus trabajadores con despidos masivos. Las pequeñas empresas zapateras de la ciudad de México no fueron la excepción.

En septiembre de 1985 la ya consolidada actividad zapatera de la ciudad de México, se vio minada por la crisis y por un sismo que afectó significativamente el centro de la ciudad de México, donde se encuentra la superficie del barrio de Tepito, y con ello los talleres de calzado ahí establecidos la devastación provocada por este siniestro impidió que los productores de zapato ya de por sí dañados por la crisis económica, pudieran recuperar terreno en el desarrollo de su oficio y este se empezó a dar casi 10 años después.

A la par de esta crisis que afecto en gran medida a la ciudad de México, los zapateros de otras regiones como los mateinos (de San Mateo Atenco) encontraron condiciones favorables para comenzar con el negocio del calzado. Por un lado la crisis no los afecto de manera tan directa puesto que en aquel momento aún no estaban consolidados como empresas, y su inversión estaba más bien por iniciar dentro de esta actividad. Por otra parte el decaimiento de la producción de calzado en la ciudad de México por las causas que ya se explicaron , abrió un mercado de fuerte demanda de sus productos y por esta circunstancia comenzaron a desarrollar la actividad zapatera que se consolidaba no solo a nivel local en cuanto a la producción, sino que también se manifestaba a nivel regional a partir de la comercialización.

Hoy en día la recuperación de terreno para la fabricación de calzado en la ciudad de México a adquirido un gran repunte, si bien día con día brotan microempresas familiares, en distintos giros, en cuanto a talleres familiares de fabricación de calzado no es la excepción. Cabe mencionar que esto pudiera deberse a que actualmente mediante las políticas económicas instrumentadas por nuestro presidente de la republica el C. Vicente Fox, mediante la dependencia Nacional Financiera, el otorgamiento de micro créditos para "changarros" va viento en popa, si bien no es un gran préstamo es una ayuda que antes, ante esta instancia se solicitaba un crédito y después de cumplir con una exagerada lista de requisitos, no se otorgaba. Pienso que puede ser gran ayuda siempre y cuando el *Emprendedor* de negocios pueda darle el uso correcto. Y para ello deberá realizar un Plan de Negocio que le permita tener un panorama más claro en lo que va a invertir.

En la actualidad, México tiene una tradicional industria de calzado, originada de la iniciativa empresarial en los años 50's, con una intensa vocación al trabajo pero con una deficiente preparación profesional. Las principales regiones fabricantes de calzado Guanajuato, México D.F. y Jalisco, contribuyendo con 39% , 25% y 13% de la producción nacional. /¹⁰

¹⁰ www.ciceg.org.mx. 09 10.01. Esta pagina corresponde a la Cámara de La Industria del Calzado en el Estado de Guanajuato.

En México existen cerca de 2338 fabricantes de calzado con una producción oficial de 179 millones de pares. En 1990 se fabricaban 208 millones de pares por un número menor de fabricantes. En la Ciudad de León, Guanajuato, con una población de más de 1 millón de habitantes, la industria del calzado es el pivote de la economía, existen oficialmente más de 765 fabricas de calzado, estando ligada a este sector la proveeduría, materiales indirectos, servicios, canales de distribución, transporte, entre otros. Aunque se carece de cifras exactas, se estima que esta industria genera más de 50,000 empleos directos, y más de 200,000 indirectos.

Con la apertura del mercado la industria se vio incapaz de hacer frente a una competencia desleal, y más fuerte, ante la oferta de calzado asiático, en un esquema de precios de dumping. Provocando la quiebra de cientos de fábricas, desestabilización económica, y problemas sociales. La demanda del calzado en los países industrializados ha crecido notablemente en los últimos 40 años, esto no ha sucedido en los países en vías de desarrollo. En el futuro se espera un incremento en la población y una eventual mejora en el nivel de vida de estos países.

En cuanto a la capacidad Instalada, la Industria Mexicana de Calzado se ha caracterizado por contar con vasta y moderna maquinaria, para atender los más complejos procesos de fabricación. Incluso, las áreas donde México cuenta con definidas ventajas competitivas, incluyen algunos de estos procesos. Por ejemplo, la construcción Goodyear-Welt, usada en bota vaquera, calzado de vestir de alta calidad, y zapato de trabajo, son una de las especialidades donde México a destacado en mercados extranjeros.

“La industria actualmente cuenta con una capacidad ociosa del 40%, con maquinaria de alta calidad, y enorme capacidad productiva, que puede responder rápidamente a un incremento de demanda tanto nacional como internacional.”¹¹

Hay mucho mercado por conquistar, ya que las importaciones de México a Estados Unidos, a pesar de su cercanía geográfica, representan sólo el 2% de las importaciones totales de esta potencia.

¹¹ www.ciceg.org.mx 09/10/01.

La exportación es un campo que puede aprovecharse con mayor intensidad. Al mercado norteamericano se dirigen cerca del 80% de las exportaciones; el resto se embarca a Francia, Alemania, Puerto Rico, Japón, Holanda, Australia, Canadá, Bélgica, Reino Unido, Noruega y Suiza, entre otros, y son países en los que pudiera incrementarse la presencia de los productos mexicanos. Otro aspecto relevante a señalar, es que el Estado de Guanajuato manufactura casi el 50% de la producción anual de zapatos del país y que exporta a más de 20 países. En este Estado se realizan tres de las más importantes exposiciones de calzado en México, SAPICA, ANPIC y ANFRAPIEL. El Centro de Investigación y Desarrollo en Calzado y Curtiduría más grande de América Latina (CIATEG) se encuentra en Guanajuato. Es importante señalar que un buen número de micros y pequeñas empresas producen para las medianas y grandes empresas a través de esquemas de subcontratación.

Estados Unidos es el importador y el consumidor más grande de calzado en el mundo; en 1992 importó 1254 millones de pares, de los cuales 502 millones de pares son de piel y el resto son de otros materiales, consume 1500 millones de pares anuales y fábrica aproximadamente 200 millones de pares. La mayoría de sus importaciones se originan en países asiáticos; donde a través de los años, se ha desarrollado una importante plataforma basada en intermediarios Taiwaneses que han establecido centros de fabricación altamente productivos en China.

China tiene numerosas ventajas competitivas, siendo la más importante, una fuerza de trabajo de muy bajo costo. Por la situación política y social de ese país la gente trabaja en condiciones que en otros países serían insostenibles. Estas condiciones sociales, aunadas a un fuerte impulso gubernamental a la industria del calzado, por su capacidad generadora de empleos, favorecieron el desarrollo de ésta industria. Sin embargo, las predatorias prácticas comerciales de éste país, han provocado serios problemas de comercio internacional, resultando en numerosas demandas de dumping.

Otros países en Asia, se han desarrollado como importantes productores de calzado, como "Corea del Sur con 430 millones de pares, India con 420 millones de pares, Indonesia con 365, Tailandia con 325 millones de pares, Taiwan con 285 millones de pares."/12

¹² Cámara Nacional de la Industria del Calzado.(Datos, Números y Estadísticas, Sector Cuero-Calzado)

La industria del calzado origina, comparando con otros sectores industriales, una actividad sumamente intensiva en mano de obra, por lo que la mayoría de éstos países, apoyados por una fuerte política de desarrollo industrial de sus gobiernos, han enfatizado el desarrollo y el crecimiento de ésta industria generando cientos de miles de empleos.

A pesar de ser China el principal fabricante de calzado en el mundo, seguido por los otros países asiáticos, ya mencionados, la actual situación está lejos ser óptima, porque a pesar de tener la manufactura china una excelente calidad, y de existir numerosas facilidades para el desarrollo de esta industria, las condiciones no son perfectas. Por lo que existen mercados y oportunidades para una proveeduría con un calzado de mejor calidad y mejor entrega.

Uno de los factores de éxito en el desarrollo de China como país exportador lo fue sin duda la política fiscal de su gobierno; sin embargo durante 1994 en China se presentaron restricciones en impuestos que encarecieron operar en ese país. Hubo cambios en la listas de artículos libres de carga fiscal, lo que provocó un incremento en el costo de las manufacturas del 10 %, y hay indicios fuertes de que más exenciones fiscales puedan ser rescindidas en los próximos años. Además, como es común en la implementación de regulación de impuestos, las actitudes y acciones de las autoridades locales varían ampliamente en el país, con la consecuente afectación en los tramites fiscales. Para las firmas Occidentales en éste período, el costo de traslado de un ejecutivo de Estados Unidos y su familia se elevo de U.S.D.\$ 10,000 a U.S.D.\$ 25,000.

Los principales importadores de calzado operan con una enorme variedad de modelos y numeración. Al tener que hacer sus pedidos de 4 a 6 meses de anticipación, les es imposible predecir de forma exacta la demanda de cada modelo, y la numeración de cada uno de éstos. Es inevitable, que algunos modelos tengan mayor demanda de la esperada y al no tener la capacidad de abastecimiento rápido, esto se traduce a un alto costo de oportunidad, en ventas perdidas. Es también inevitable que en algunos modelos se sobrestimé la demanda, ocasionando que se queden altos niveles de inventarios sin movimiento; los cuales tienen que ser rematados a substanciales descuentos, provocando una reducción drástica en los márgenes operativos. La reacción del mercado a ciertas

modas y tendencias jamás podrá predecirse al 100%, por lo que la capacidad de respuesta de los países Asiáticos, siempre se verá limitada por su situación geográfica.

Por lo tanto la Industria Mexicana del Calzado, tiene una gran oportunidad de ofrecer calzado de buena calidad, pero que sobre todo se mejore la entrega, de los países asiáticos, siendo mucha más oportuna que la ofrecida.

Existe la posibilidad de mejorar las condiciones de oferta que ofrecen los países asiáticos con tiempos de respuesta más rápidos, sistemas de manufactura flexibles, con mejor servicio y calidad

También existen ferias y eventos de apoyo para la industria, como lo son SAPICA Feria Internacional de calzado. Sapica es el mejor foro comercial de la Industria del Calzado los mejores fabricantes del calzado, marroquinería productos deportivos y accesorios para zapaterías exponen en la feria de calzado más grande, completa y variada en productos de diseño, moda, servicios y precios.

Sapica nace en Junio de 1974 como una estrategia de comercialización coordinada por la CICEG/¹³ para simplificar las compras y optimizar los tiempos y costos de los negocios del calzado. En ella participan los 730 fabricantes más importantes de México, ofreciéndole novedosos productos y colecciones de calidad.

Esta feria es visitada por más de 9 mil compradores de México y de más de 30 países.

El salón de la Piel y del Calzado brinda un solo espacio para conjuntar a más de 11 mil compradores, quienes eligen calzado para dama, caballero, niño, bota, deportivo y zapato especializado. Al recorrer los pasillos de 1,050 stands atractivamente diseñados, encuentra exclusivas muestras de la temporada primavera - verano, siendo propuestas ideales para su negocio, encontrando la oportunidad perfecta para contactar clientes y proveedores.

Todo Sport es un espacio dentro de la feria que ofrece comodidad y dinamismo en calzado, ropa y accesorios deportivos.

Todo Piel espacio perfecto de la marroquinería con su mejor repertorio de ropa, accesorios, cintos y bolsas en pieles finas.

¹³ Camara de la Industria de Calzado en el Estado de Guanajuato.

Todo Calzado ofrece gran variedad y estilos en zapato para caballero, niño y especializado, con la presencia de la bota vaquera e industrial.

Zap´s Área con lo más avanzado en accesorios y exhibidores para zapaterías.

SAPICA además de ser la feria más grande de México, es la única que ofrece un servicio completo al comprador ya que exhibe la más amplia variedad de calzado de alta moda, casual, deportivo, especializado para todos los gustos.

En esta se proyecta a la industria mexicana del calzado en el ámbito internacional fomentando las exportaciones, conversiones con otros países y atrayendo capital extranjero para asociarse con empresas nacionales. Esto ha posesionado al evento en el mercado internacional y se han podido contactar a más de 463 compañías 926 ejecutivos de compra de 30 diferentes países.

Gracias al encuentro de negocios, más de 9 mil ejecutivos de compra y 600 fabricantes de calzado, SAPICA facilita la concentración de negocios, programación de los pedidos y retroalimentación directa en moda, diseño y calidad del producto.

La feria es representativa de la producción nacional de calzado, en las que participan las mejores empresas y marcas de prestigio de todas las zonas productoras de calzado en el país; es por eso que el comprador obtiene mayores oportunidades de elegir las mejores opciones para las negociaciones en el ámbito nacional e internacional.

También es promotor de la moda en México, ya que además de presentar la exposición más completa y variada, lanza las confirmaciones de moda a los compradores mediante un desfile profesional de música, luz y sonido, en el que los mejores industriales proyectan la moda Otoño - Invierno y Primavera – Verano, en cada edición de SAPICA.

2.3 CONCLUSIONES.

El contexto mexicano actual acerca de las micro y pequeñas *empresas familiares* de producción de calzado, nos invita hacer una alto en el camino. La actual situación de la Industria del Calzado no es del todo desfavorable, ya que esta industria es muy socorrida ya que tanto el vestido como el calzado son dos giros que conforme se les brinde el mejor apoyo por parte de las autoridades, pueden ser altamente competitivos tanto a nivel nacional como internacional.

La situación económica actualmente en México, si bien no es muy critica si permite tener una visión de la posibilidad de poder invertir en este giro. Vuelvo a mencionar aprovechando los micro créditos que esta otorgando tanto el gobierno del Distrito Federal, como el Gobierno Federal, se puede crear un negocio que con un buen Plan de Negocio, hecho antes de crear la empresa se puede concretar el sueño guajiro que para algunos parece pero no para los verdaderos promotores de empresas, los *Emprendedores*.

Cabe mencionar que no hay que dejar de lado, los acontecimientos de terrorismo ocurridos el pasado 11 de septiembre del 2001, en la Ciudad de Nueva York, en Estados Unidos de Norte América ya que esto lleva sus consecuencias, para México sobre todo en el ámbito de las Exportaciones hacia aquel país, ya que de las primeras medidas que tomaron fue cerrar las exportaciones hacia aquel país, de algunos artículos. Esto provoca que las empresas grandes de fabricación de calzado distribuyan toda su producción dentro del país impactando directamente a las micro y pequeñas empresas familiares y no familiares, que son las que reciben todas estas consecuencias. Pero bueno no hay que ser pesimistas y esperar todo vuelva a la normalidad pronto, y las aguas vuelvan a su cause, a demás que existen otros mercados, que se pueden atender o penetrar por el momento y después buscar a toda costa atender mejor ese mercado Norteamericano, por que hay mucho que hacer ya que del total de importaciones que recibe Estados Unidos en el sector de calzado, México sólo tiene el 3% del total.

PARTE II

TRABAJO DE CAMPO “PLAN DE NEGOCIO”

CAPITULO 3 NATURALEZA DEL PROYECTO

CAPITULO 3. NATURALEZA DEL PROYECTO.

3.1 INTRODUCCIÓN.

El tener las ideas solamente en la cabeza de como iniciar un negocio o una *Empresa Familiar*, no es suficiente para las personas emprendedoras, aunque existen algunas, que se aventuran a crear su negocio sin antes haber elaborado un *Plan de Negocio*, de tal forma que en el transcurso de su creación se encuentran con tremendas dificultades, como una mala elección del negocio a incursionar, una mala destinación del capital inicial, fallas en las operaciones, etc. que provocan en muchas de las ocasiones los cierres de estos negocios, y por supuesto el fracaso de los mismos.

La creación de un nuevo negocio, implica sin duda tener más que solamente las ideas en la cabeza, por lo regular casi todas las personas emprendedoras tienen esa inquietud de emprender un negocio propio, pero muy pocas logran concretizarlas plasmándolas en un *Plan de Negocio* adecuado. En ese sentido la planificación del negocio es fundamental para reducir los riesgos de fracaso en la vida del mismo e inclusive ayuda a esclarecer la incertidumbre existente al inicio.

Según el Sistema de Información Empresarial Mexicano*, nos menciona a el *Plan de Negocio* como el elemento básico numero uno en el área de la dirección para tener éxito en los negocios;/¹⁴

Área de Dirección:

- **Preparar un plan de negocios antes de crear una empresa.**
- Iniciar la empresa con un capital suficiente.
- Contar con consejeros y socios preocupados por la empresa.
- Tener un modelo de dirección.
- Contar con: capacidad administrativa, conocimientos de técnicas de negociación, y conocer técnicas de organización y planeación de personal.
- Tener liderazgo personal, pero trabajar humildemente.

* El SIEM es una Subdependencia de la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial,(ahora Secretaría de Economía) encargada de controlar y regular a las micro y pequeñas empresas del país.

¹⁴ www.siem.gob.mx julio 05 2001

- Contratar personal gerencial profesional y saber delegar autoridad y responsabilidad.
- Planear con visión del futuro involucrando a todos los niveles de la organización; definiendo la misión; las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; y mostrar consistencia entre la estrategia, misión y objetivos.
- Promover la formación de una cultura organizacional adecuada a la misión y estrategia de la empresa, sin permitir conflictos de intereses.
- Contar con una guía de políticas corporativas.
- Saber abandonar a tiempo las estrategias inadecuadas y aprender las lecciones del pasado.
- Anteponer los intereses de la empresa a los personales.
- Contar con: recursos de capital, talento gerencial, personal, organización adecuados y suficientes, para que la empresa crezca y se diversifique.
- Reconocer y adoptar nuevas tecnologías cuando sea necesario sin permitir que los éxitos pasados paralicen la innovación.
- Balancear los resultados de la empresa en el corto plazo respecto del mediano y largo plazo.
- Ajustar la empresa cuando el entorno macroeconómico sea negativo.
- Iniciar un negocio conociéndolo, contando con una ventaja competitiva y orientar los esfuerzos de la empresa hacia lo mejor que se sabe hacer.
- Saber reconocer los síntomas de una crisis en puerta.
- Trabajar con sentido de urgencia en la organización atendiendo todos los asuntos con rapidez.
- Ser exigente con los resultados pero flexibles en la aplicación de las políticas.
- Seleccionar adecuadamente a sus ejecutivos, formar cuadros medios de gerencia y preparar a los sucesores.
- Instalar programas de calidad total en la empresa.
- Promover la formación de alianzas con otras empresas.

Estos elementos básicos en el área de la dirección de una empresa nos indica que sin un *Plan de Negocio* es muy difícil crear una empresa. En ese sentido el *Plan de Negocio*, considero que es el talón de Aquiles para la creación de cualquier negocio.

“Durante el último cuarto del siglo XX surgieron más negocios nuevos y paralelamente fracasaron más año tras año. Un examen cuidadoso de la lista anterior revela que la falta de planificación es la causa principal o subyacente a la dificultad del negocio.....”¹⁵

Si recordamos el proceso administrativo de cualquier empresa consta de cuatro grandes pasos que son *la Planeación, Organización, Dirección y Control* de las cuales la más importante por que de ésta dependen las demás es *la Planeación*.

La planificación o planeación es un proceso racional de toma decisiones por anticipado, que incluye la selección de los cursos de acción que debe seguir una empresa y cada unidad de la misma para conseguir unos determinados objetivos del modo más eficiente.

De tal forma los negocios deberán ser planificados de la mejor forma posible, esto se logra a través de realizar una investigación exhaustiva, para obtener la mayor información acerca del negocio. De esta forma planificar cual es la guía del negocio es fundamental para aumentar nuestras posibilidades de supervivencia en estas épocas tan revolucionarias y turbulentas.

Cuando se desarrolla un plan de negocios inicial es importante considerar que el negocio concentrará sus esfuerzos en vender un producto de algún tipo. Entendiendo tradicionalmente al producto como algo físicamente tangible. Pero con el surgimiento del sector servicios, el producto toma un significado diferente como a continuación se señala:

“Los productos de consumo. Se refieren al producto en el sentido tradicional. Es un artículo fabricado físicamente tangible, como una prenda de vestir o un libro.

Los productos de servicio. Se refieren a un producto intangible que brinda un servicio para un cliente, como el lavado o el pulido de un automóvil o podar un jardín.”¹⁶

El proceso para la creación de un *Plan de Negocios* obliga a tener una visión global acerca del negocio, el integrar un *Plan de Negocios* y escribir las especificaciones permite evaluar completamente su proyecto para poder implementarlo.

¹⁵ La Guía del Empresario para Elaborar Planes Efectivos de Negocios. Guía de Negocios Entrepreneur No. EM1800. 1990 Impresiones Aéreas. pág 10.

¹⁶ *Ibidem* pág 6

Esto permite identificar cuales son las necesidades o ciertos detalles que suelen descuidarse así como las fortalezas del negocio.

"La planificación ayuda a determinar la mejor forma para lograr las metas y un plan de negocios nos sirve para :"/¹⁷

- Identificar sus objetivos.
- Desarrollar sus objetivos.
- Desarrollar estrategias para alcanzar sus metas.
- Identificar los problemas y Hallar las soluciones.
- Evitar los problemas en conjunto.
- Crear una estructura para el negocio, donde se defina actividades y responsabilidades.
- Obtener el financiamiento necesario para comenzar el negocio

3.2 NOMBRE DE LA EMPRESA.

"CREACIONES MAGGIE" MODA CASUAL

3.3 DESCRIPCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DE LA EMPRESA.

Esta es una *Empresa Familiar* manufacturera que forma parte de la Industria de Calzado en México, enfocándose en esta industria dentro del área de elaboración de calzado en forma artesanal simultáneamente con la ayuda de algunas maquinas que pueden ser ocupadas para utilizarlas en algún paso del proceso de fabricación. El calzado a fabricar será de piel en diferentes diseños, y colores con suelas sintéticas para dama y niña.

El producto elaborado con pieles y suelas de origen nacional, tiene la intención de satisfacer la demanda de calzado de buena calidad, a un precio más bajo, compitiendo con marcas reconocidas e inclusive de importación. Proporcionando al consumidor una alternativa más de compra, y satisfaciendo principalmente la demanda de la población de bajos recursos económicos.

¹⁷ Ibidem pág 7

3.4 MISION DE LA EMPRESA.

Satisfacer la necesidad de demanda de calzado de piel, para dama y niña, que tienen principalmente los dueños de las pequeñas zapaterías y los tianguistas que tienen este giro, dentro del Distrito Federal, principalmente, sin dejar de considerar que esta demanda se puede satisfacer al interior de la república; mediante la fabricación de calzado en piel, casual y escolar, para dama y niña con la mayor calidad posible tanto en nuestros servicios como en nuestros productos, y sobre todo a precios bajos que nos permitan posicionarnos en el mercado local.

3.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

- CORTO PLAZO. Buscar la supervivencia de la *Empresa Familiar*, mediante todos los mecanismos que sean necesarios por lo menos durante los primeros 2 años de vida de la misma.
- MEDIANO PLAZO. Mantener en buenas condiciones financieras, económicas, administrativas, así como laborales, que permita la supervivencia de la misma encontrando paralelamente, cuales pueden ser las vías de desarrollo más adecuadas para que esto a su vez fortalezca el crecimiento que gradualmente se puede ir alcanzando conforme el paso del tiempo, siempre y cuando se cumplan con las anteriores condiciones.
- LARGO PLAZO. Promover una Alianza Estratégica con otra(s) empresa(s), que fortalezca aún más ese crecimiento que se ha obtenido a través de los años, y que permita de una vez por todas consolidarse en el ramo.

3.5 UBICACIÓN Y TAMAÑO DE LA EMPRESA.

- **UBICACIÓN** : Mineros # 82 Int. B-201. Col. Morelos. Del. Venustiano Carranza, México D.F.
- **TAMAÑO**: Está catalogada como una microempresa/artesanal familiar pues contará con menos de 30 empleados. Y de acuerdo a la industria del Calzado en México, fabricara menos de 100 pares diarios.

3.6 PRODUCTOS DE LA EMPRESA.

Los productos de la empresa son:

Calzado de Dama: Este producto esta elaborado con piel de tipo vacuno, en el corte y en el forro se utilizará textiles como lo son los oropales. Se utilizaran suelas o bases de pvc, ranil, ó poliuretano. Fabricando la numeración o tallas del 22 al 26.

Calzado de Niña: Este producto esta elaborado con piel de tipo vacuno, en el corte y en el forro se utilizará textiles como lo son los oropales. Se utilizaran suelas o bases de pvc, ranil, ó poliuretano. Fabricando la numeración o tallas del 15 al 21.5

3.7 CALIFICACIONES PARA ENTRAR EN EL ÁREA.

1. Conocimiento en la fabricación de calzado de piel
2. Conocimientos del área de administración
3. Conciencia de la calidad en la elaboración de los productos.

Se cuenta con las anteriores calificaciones debido a que el emprendedor proviene de familiares que por tradición han tenido talleres de fabricación de calzado y a laborado en ellos por varios años. Y tiene la preparación profesional en el área de administración ya

que cuenta con una licenciatura en esta área. Por lo tanto sabe de la importancia que tiene la Planeación en los negocios, y la calidad tanto en los servicios como en los productos hoy en día.

3.8 APOYOS.

➤ **CONTADOR**

C.P. Elvira Guadalupe Salinas Rangel.

57-14-84-32

➤ **ABOGADO**

Lic. Ricardo González

56-91-37-35

➤ **DISEÑO/IMPRESA**

D.G. Marco Antonio Castillo Torres

56-93-40-15

➤ **CAMARAS**

DIRECTORIO DE LA CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO (CANAICAL). México D.F.

Durango 245, Col. Roma

Tel 5-525-49-60 y 5-208-17-52.

CAMARA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DEL ESTADO DE GUANAJUATO (CICEG)

Adolfo López Mateos 3401 Ote., piso 1, Fracc, Julián de Obregón,

León, Gto. 37290

Tel 91(47) 11-41-70, 11-39-92, fax 11-41-20

Lunes a viernes de 9 a 14 y 15:30 a 19

Lic Francisco Ramírez Rentería, Director General.

CAMARA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DEL ESTADO DE JALISCO (CICEJ)

Prol. Alcalde 1918, Fracc. Miraflores, Guadalajara, Jal. 44270

Tel 91(3) 824-60-40, 824-66-15, 824-95-96, fax 853-49-83

Lunes a viernes de 9:30 a 14 y 16 a 19:30

Lic Ricardo Orta Salinas, Director General.

CAPITULO 4

EL MERCADO

CAPITULO 4. EL MERCADO.

4.1 OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA.

CORTO PLAZO: Competir en el mercado de producción de calzado para dama y niña, en el Distrito Federal, utilizando como canal de distribución para su venta el tianguis de calzado que se realiza los días miércoles y sábados en la calle de Costa Rica en la Col. Morelos en el D.F. donde acuden propietarios de zapaterías y de puestos de tianguis del D.F. y de algunos estados de la república que venden zapato, alcanzando niveles de venta de 300 pares en los dos días, lo que quiere decir que se debe por lo menos de llegar a vender como mínimo 1200 pares mensuales. Obteniendo a su vez una cartera de clientes a los cuales les interese el producto de la empresa, para que se les entregue directamente en sus domicilios. Estableciendo por un lado, precios competitivos que permitan la penetración a dicho mercado, y sin perder de vista la calidad de el producto, para que de esta forma se cree una buena imagen y reputación del mismo.

MEDIANO PLAZO: Aumentar las ventas en un 100%, esto podrá realizarse de la siguiente manera: Explotando otros canales de distribución que permitan aumentar gradualmente las ventas. Estos canales de distribución, específicamente son, tianguis de calzado, donde productores de Puebla y de algunos otros municipios de ese Estado venden al medio mayoreo y mayoreo sus productos, a dueños de zapaterías de aquel rumbo. Específicamente en municipios como San Martin Texmelucan los días lunes y en Tepeaca los días viernes. Esta acción ayudará a colocar un mayor numero de pares, aumentando las ventas y ampliando el mercado ya obtenido. Alternamente tener como punto de venta aparte del taller de fabricación directamente, un local bien establecido en la calle de Costa Rica en el centro de la ciudad de México, donde se especializan en la venta de todo tipo de calzado. A parte de estas

acciones, establecer vínculos con intermediarios distribuidores que tengan como mercado de distribución, otros estados de la república diferentes al de Puebla, y zapaterías del D.F.. Paralelamente deberán aplicarse programas continuos para mejorar la calidad del producto.

LARGO PLAZO: Permanecer vigente en el mercado y penetrar a otros mercados como el de las cadenas de supermercados o centros comerciales, así como a las grandes cadenas de zapaterías que existen en nuestro país. Estableciendo Alianzas Estratégicas con una o más empresas. Esto permitirá fortalecer aún más la imagen del producto ya que es aquí donde deberá encontrarse en pleno desarrollo. Sin dejar de lado que dependiendo con quien se pueda establecer una Alianza Estratégica se pueda buscar que la marca se internacionalice a través de la exportación a el mercado de los Estados Unidos, esto sin lugar a duda podrá llevarse acabo sólo con la certificación necesaria que se requiere para poder exportar. Obviamente que al ampliar el segmento del mercado deberá aumentar la producción y se espera que para esta etapa las ventas aumenten en más de un 300% de la etapa anterior, por lo menos o más dependiendo de la demanda.

4.2 INVESTIGACIÓN DE MERCADO.

En esta sección las decisiones que se tomen en el área de mercadotecnia, y en otras áreas de la empresa, se debe buscar siempre la satisfacción del cliente, para llevar acabo esto es necesario conocer las necesidades del mismo y cómo pueden satisfacerse. La investigación de mercado se utiliza como una herramienta valiosa en la obtención de esta información.

TAMAÑO DEL MERCADO.

Segmento del Mercado

En el corto plazo el segmento del mercado elegido son principalmente dueños de pequeñas zapaterías que están ubicados en zonas populares de las diferentes delegaciones de nuestro Distrito Federal, que pueden estar ubicadas dentro o fuera de los mercados populares de diferentes colonias, aunque en ningún momento se descarta la posibilidad de que estas zapaterías se encuentren en la zona metropolitana del D.F.e inclusive en otros estados. También abarca lo que son los puestos semifijos y de tianguis sobre ruedas que se dediquen a este giro. Esta segmentación tienen bien definidas las siguientes características.

Características del segmento del mercado.(clientes)¹⁸

- Clientes que gustan por consumir calzado mexicano para su venta.
- Clientes que gustan por consumir calzado de piel para su venta.
- Clientes que requieren de calzado escolar, casual o de descanso para su venta.
- Clientes que gustan por consumir imitación del calzado de moda de marcas reconocidas, a un mejor precio, sin que tenga que disminuir en gran cantidad la calidad del calzado.
- En general, clientes que muestran preferencia por los precios bajos en sus compras.

DEMANDA POTENCIAL

Con base en investigaciones previamente realizadas para saber cual es la demanda potencial de la población que asiste a realizar sus compras a el tianguis de calzado de la calle costa Rica, donde se quiere penetrar y la cantidad que consume podemos concluir lo siguiente:

¹⁸ Aquí la palabra “clientes” se refiere a aquellas personas que son dueños de pequeñas zapaterías, puestos en los tianguis sobre ruedas, o puestos semifijos.

- CORTO PLAZO** Para que la empresa sea rentable se tiene que cubrir el .05% del mercado potencial, es decir que por cada 1000 personas que asisten a realizar sus compras a dicho tianguis antes mencionado, se debe captar a por lo menos 25 clientes potenciales, que consuman como mínimo 12 pares de nuestro calzado. En otras palabras se debe alcanzar ventas de alrededor de 300 pares más o menos a la semana para que se logre alcanzar la venta de por lo menos 800 pares mensuales aproximadamente.
- MEDIANO PLAZO** Se espera alcanzar un crecimiento del mercado de tal forma que ahora por cada 1000 personas que estén catalogadas como clientes posibles, se capte por lo menos 50 que consuman por lo menos 12 pares de nuestro calzado, para alcanzar ventas de alrededor de 600 pares semanales ya que para esta época se buscan establecer diferentes canales de distribución que colaboren a que se cumpla lo antes mencionado.
- LARGO PLAZO** Se espera un crecimiento tal, que ahora los clientes potenciales aumenten en un 100% es decir que se espera captar a por lo menos 100 clientes potenciales cuyo consumo mínimo sea de 12 pares, en adelante, para alcanzar ventas mínimas de 1500 por semana, es decir un aproximado de 6000 pares por mes. Ya que para esta época se busca alcanzar vínculos favorables para que permitan mejores perspectivas de desarrollo para la empresa.

PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO.

NOMBRE DEL COMPETIDOR	UBICACIÓN	PRINCIPAL VENTAJA
CALZADO OCHOAS	Mineros # 82 Col. Morelos. Del Venustiano Carranza D.F.	ES CONOCIDO, TIENE BUENA PRESENTACIÓN, ADEMÁS DE MANEJAR UN MODELAJE EXTENSO Y SURTIDO
CALZADO JENNY	Jardineros # 25 Col Morelos. Del Venustiano Carranza D.F.	ES CONOCIDO TIENE BUENA PRESENTACIÓN, Y BUENA REPUTACIÓN
CALZADO GENNY	Mineros # 82 Col. Morelos. Del Venustiano Carranza D.F.	ES CONOCIDO TIENE BUENA PRESENTACIÓN Y REPUTACIÓN , ADEMÁS DE QUE HA INCREMENTADO LA CALIDAD DE SUS PRODUCTOS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS Y DESEA ESTAR A LA VANGUARDIA.
CALZADO SCANDALO	Plomeros #54 Col. Emilio Carranza. Del Venustiano Carranza D.F.	BUENA REPUTACIÓN EN EL MERCADO

NOMBRE DEL COMPETIDOR	UBICACION	PRINCIPAL VENTAJA
CALZADO NAPOLES	COSTA RICA # 115 COL. CENTRO	BUENA REPUTACIÓN Y UN EXCELENTE MODELAJE
CALZADO ANGELY	COSTA RICA ESQ. GONZALEZ ORTEGA COL. CENTRO	FABRICANTE DE CALZADO TIPO SANDALIA DE REGULAR CALIDAD PERO A BAJOS PRECIOS

Estas marcas de calzado para dama, son de pequeños talleres de fabricación, como el que se pretende crear y son sólo una muestra representativa de la amplia gama que existe en el tianguis de calzado que se realiza en la calle de Costa Rica en el centro de la ciudad de México de donde el consumidor tiene para escoger su mejor opción.

4.3 ESTUDIO DE MERCADO.

Objetivo del Estudio de Mercado.

- Identificar cual es la marca que relacionan más con el calzado de dama que se desea fabricar.
- Conocer la aceptación de nuestro producto en el mercado.
- Identificar que características del producto prefieren
- Investigar con que frecuencia lo consumirían los posibles clientes potenciales.
- Conocer en qué lugar les gustaría que se hiciera la entrega de la mercancía.

ENCUESTA TIPO.

¡HOLA! Soy un Emprendedor de negocios y estoy por introducir una nueva marca de calzado nacional hecho aquí en el D.F. Se trata de calzado para dama y niña en piel con suela que puede ser de poliuretano, ranil o bien de pvc. Y para poder ofrecerte un muy buen producto te solicitamos llenes la siguiente encuesta:

1. Observe bien la muestra de nuestro calzado e indique según sus características a que marcas que usted conoce se asemeja más, anote la de mayor similitud.

2. ¿ Que tipo de corte prefiere para el calzado de dama o de niña que usted vende en su negocio ?

En piel_____ En sintético_____ ó En textil_____

3. ¿Con que tipo de suela sintética le gustaría el calzado ?

Poliuretano_____ Ranil_____ Pvc _____

4. ¿Que tipo de forro le gustaría que llevara el calzado?

Textil_____ Carnaza_____ Piel_____

5. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por un par de calzado para dama con las anteriores características que usted señalo?

De \$80 a \$100 _____ De \$100 a \$120 _____ De \$120 para arriba _____

6. ¿Cuanto estarías dispuesto a pagar por un par de calzado para niña?

De \$70 a \$80 _____ De \$80 a \$100 _____ De \$100 para arriba _____

7. ¿Con que frecuencia lo comprarías?

Cada semana _____

Cada quince días _____

Cada mes _____

En más tiempo _____

Otra _____

8. ¿En que lugar te gustaría adquirir tu mercancía?

En tu zapatería bien establecida _____

En tu puesto de tianguis _____

En tu local de mercado o bazar _____

En tu domicilio particular _____

Te agradecemos por tu valiosa cooperación e información.

"MUCHAS GRACIAS"

APLICACIÓN DE ENCUESTA.

La información se obtuvo mediante entrevistas personales durante el periodo de agosto a septiembre del 2001. El numero de encuestas aplicadas fue de 200, y se realizó de manera aleatoria . Se les mostró una muestra de nuestro producto, que en este caso fue de tres pares de calzado de diseño diferente, para que se tuviera una idea más clara de lo que se les estaba preguntando. Se aplicaron personalmente las encuestas para aclarar cualquier duda.

RESULTADOS OBTENIDOS.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a diferentes dueños de zapaterías y tianguistas que acuden a surtirse a el tianguis de calzado que se realiza en la calle de Costa Rica en la Col. Centro de la ciudad de México D.F.:

1) Marcas que se asemejan a el calzado presentado de acuerdo a sus características:

- Creaciones Ochoas	67
- Creaciones GENY <small>Collection</small>	54
- Calzado JENNY	34
- Calzado Nápoles	30
- Calzado Escándalo	15

2) Corte del calzado que se prefiere:

- Corte de Piel	185
- Corte Sintético	12
- Corte en Textil	3

3) Tipo de suela que se prefiere:

- Poliuretano. 73
- Ranil. 65
- pvc. 62

4) Tipo de forro que se prefiere:

- Piel 153
- Carnaza 14
- Textil 33

5) Lo que están dispuestos a pagar por un par de calzado de dama con las características que ellos (encuestados), eligieron en las anteriores preguntas:

- De \$ 80 a \$ 100 57
- De \$100 a \$120 108
- De \$120 en adelante 35

6) Lo que están dispuestos a pagar por un par de calzado de niña con las características que ellos (encuestados), eligieron en las anteriores preguntas:

- De \$60 a \$80 122
- De \$80 a \$100 68
- De \$100 en adelante 10

7) La frecuencia con la que, comprarían los productos resulto ser la siguiente:

- Cada semana 108
- Cada quince días 65
- Cada mes 25
- En más tiempo 2

CONCLUSIONES DEL ESTUDIO REALIZADO

Con base en las encuestas realizadas pudimos apreciar que el consumidor está realmente interesado en adquirir, calzado de dama y niña en piel, con suelas de preferencia de poliuretano, y con forros de preferencia de piel. Por otra parte el porcentaje de consumidores que están dispuestos a realizar sus compras llama la atención porque más del 50% opto por consumirlos semanalmente, lo que quiere decir que este tipo de calzado o sea la línea del producto tiene buena aceptación. Cabe mencionar que existe una gran competencia que realizar, ya que existen marcas que están bien identificadas por los clientes. Por último los clientes están dispuestos a pagar alrededor de \$100 a \$120 por par de dama, en medio mayoreo (de media docena para arriba del mismo estilo) y de \$60 a \$80 por par de niña.

A pesar de obtener resultados esperados, creemos que la muestra no es lo suficientemente amplia como para darnos una idea real de la aceptación de nuestro producto ya que depende todavía de muchos otros factores.

4.4 DISTRIBUCIÓN Y PUNTOS DE VENTA.

El punto de venta principalmente en un corto plazo será el tianguis de calzado que se realiza todos los días miércoles y sábados alrededor de las 3: 00 a las 10:00 de la mañana, donde acuden dueños de zapaterías (minoristas) del D.F. y del interior de la república.

También se realizará directamente la distribución a los minoristas, con el medio de transporte que con el que cuenta la empresa, con el previo conocimiento de la cantidad de lotes de calzado por entregar, estos minoristas harán llegar el producto a los consumidores finales. A medida a que la demanda aumente, se considerara adecuada la integración de una o dos personas que realicen esta operación.

¿Por qué seleccionó este sistema?

Creo que esta opción es la más conveniente al principio, ya que lo que se requiere es que se conozca la marca y el producto y en este punto de venta es de gran ayuda porque ahí

se concentran los productores de calzado principalmente del D.F. y de otras partes cercanas a la ciudad como lo son algunas regiones del Estado de México.

Esta elección de distribución permite que el producto llegue a través de un sólo intermediario que en esta elección es el minorista dueño de pequeñas zapaterías o puestos de calzado en tianguis sobre ruedas, haga llegar directamente al consumidor final. Esta forma sería la más adecuada al inicio del negocio, posteriormente se buscarán otros canales de distribución, como lo son los intermediarios mayoristas que colocan más productos, en lugares en donde todavía no podemos llegar.

Diseño del proceso de Distribución del producto.

1. Productor → Minorista → Consumidor final
2. Productor → Intermediario → Minorista → Consumidor Final

4.5 PROMOCION DEL PRODUCTO O SERVICIO

Promocionar es esencialmente un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye varios aspectos de gran importancia, como son: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas, e indirectamente las etiquetas y el empaque. A través de un adecuado programa de promoción, se puede lograr dar a conocer un producto o servicio, incrementar el consumo del mismo, etc.

PUBLICIDAD

En esta sección el objetivo de la empresa es precisamente hacer llegar un mensaje al mercado meta y el propósito principal es crear un impacto directo sobre el cliente para que compre nuestros productos, con el consecuente incremento en las ventas.

La publicidad que la empresa utilizará al inicio del negocio serán volantes, que se distribuirán principalmente en el tianguis de calzado mencionado en esta segunda parte de la presente investigación.

A continuación se mostrará el volante que nos ayudará a publicitar:

CREACIONES MAGGIE



MODA CASUAL

TE OFRECE UN EXTENSO SURTIDO EN CALZADO PARA DAMA Y NIÑA EN LAS MEJORES PIELES , CON LOS MEJORES DISEÑOS, Y MODELOS DE ULTIMA MODA, A PRECIOS VERDADERAMENTE COMPETITIVOS .

CON GUSTO TE ATENDEREMOS EN NUESTRAS DOS DIRECCIONES:

MINEROS #82 .COL. MORELOS. Del Venustiano Carranza. Tel : 5 55 7957262 de Lunes a Viernes de 9:00 a 19:00 hrs.

González Ortega y Costa Rica , Col. Centro Del Cuahutemoc. Sólo los días miércoles y viernes de 3:00 a 10:00 hrs.

"CONSUMA CALZADO MEXICANO"

PROMOCION DE VENTAS

La promoción de ventas que pretende emplear la empresa, para que el cliente ubique el producto de en el mercado, será de regalar uno o más regalos en cada compra del producto estos obsequios van desde bolsas para despachar su calzado en sus zapaterías con nuestra publicidad impresa, así como herramientas necesarias para exhibir o probarse el calzado, esto quiere decir que se obsequiarán calzadores, y exhibidores de calzado con nuestra publicidad impresa.

MARCA

La marca en está ocasión será la misma que el nombre de la empresa con una pequeña frase publicitaria:



ETIQUETA

La etiqueta es una forma impresa de dar información del las características del producto a nuestros clientes. Además que no sólo son exigidas por la ley, sino que pueden jugar un papel muy importante en la imagen que el consumidor se haga del producto, por lo tanto es importante diseñarlas con mucho cuidado y detenimiento

En este caso nosotros sólo agregaremos a la etiqueta del producto las siguientes características:



EMPAQUE

El empaque debe ayudar a vender el producto, aparte de contener el nombre y logotipo de la empresa, para ayudar como medio publicitario, deberá ser reciclable, en ese sentido el empaque será de cartón no comprimido para que dure y para que sea reciclable.

4.6 FIJACIÓN Y POLÍTICAS DE PRECIO.

La fijación de precio es sumamente importante, pues el precio influye en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o el servicio. Sin olvidarse a que tipo de mercado se está enfocando el producto, debe saberse si lo que buscará el consumidor será calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio será una de las variables de decisión más importantes. En muchas ocasiones una mala fijación del precio es la responsable de la escasa demanda de un producto.

El precio de un producto o servicio es una variable relacionada con los otros tres elementos de la mezcla de la mercadotecnia: plaza, publicidad y producto.

La fijación para nuestro producto dependerá de los diseños que se fabriquen, puesto que existen algunos modelos de calzado que se llevan más materia prima que otros, pero pondremos como ejemplo la siguiente consideración: Ejemplo de un lote (tarea) de 24 pares de zapato de un mismo modelo

Nota: nuestro sistema de fijación de precios contempla el pago, que se les paga a destajo por par a los trabajadores que intervienen en el proceso de fabricación.

COSTOS VARIABLES = CV (Materia Prima por unidad de producto, costos de fabricación etcétera)

Por lote de 24 pares

MATERIA PRIMA	COSTO UNITARIO	TOTAL
- Piel 360 Decímetros	\$ 1.55 x dec.	\$ 558.00
- Forro 2 Metros	\$15.00 x metro.	\$ 30.00
- Suelas* ¹⁹ 24 pares	\$28.00 x par	\$ 672.00
- Planta y Costilla 24 pares	\$ 2.00 x par	\$ 48.00
- Pegamentos 2 litros x tarea	\$30.00 x litro	\$ 60.00

¹⁹ Varía el costo de acuerdo al modelo de la suela.

CAPITULO 4**EL MERCADO**

- Contraortes y Casquillos 2mts	\$18.00 x metro	\$ 36.00
- Accesorios (tachuela, Clavo, etc.)	\$ 5.00 x par	\$ 120.00
- Etiquetas para el zapato 24 pares	\$ 1.50 x par	\$ 36.40
- Cajas para empacar. 24 cajas	\$ 2.20 x par	\$ 52.80
- Cortado por destajo x par (24p)	\$ 3.00 x par	\$ 72.00
- Rebajado por destajo x par (24p)	\$ 1.00 x par	\$ 24.00
- Maquinado por destajo x par (24p)	¢ 7.00 x par	\$ 168.00
- Montado por destajo x par (24p)	\$ 4.00 x par	\$ 96.00
- Pegado por destajo x par (24p)	\$ 2.50 x par	\$ 60.00
- Adornado por destajo x par (24p)	\$ 2.00 x par	\$ 48.00

\$ 2,081.20

Costo Variable por par es de ($\$ 2,081.20/24$ pares) = \$ 86.71

COSTOS FIJOS = (Gastos de oficina, gastos administrativos, y todos aquellos que no se puedan asociar directamente a la fabricación de cada unidad de producto de la empresa).

Costos Fijos Mensuales.

- Renta	\$3,000.00
- Luz	\$ 400.00
- Agua	\$ 50.00
- Teléfono	\$ 300.00
- Gasolina	\$ 300.00
- Sueldos	\$2,800.00

\$6,850.00

POLITICAS DE PRECIO

- No se otorgarán descuentos por volumen ni por pronto pago.
- En el corto plazo no se piensa pagar comisión por venta, pues los integrantes de la familia que participen en el equipo de trabajo fungirán como vendedores.
- Se piensa adoptar un precio similar a los productos de la competencia. Por ejemplo el calzado de dama debe oscilar entre \$100 y \$170ⁿ

Si se planea una producción de 800 pares mensuales al inicio.

1. El costo total del producto o servicio será de:

$$CV + (CF/\text{producción esperada}) = \text{Costo Total (CT)}$$

$$\$ 86.71 + (\$ 6,850.00/800) = \mathbf{\$95.30}$$

2. El porcentaje de ganancia deseado (acorde con la política de precios) para la empresa será.

$$\mathbf{25 \%}$$
 (Para igualar el precio a productos sustitutos)

3. Calculando el precio de venta para los clientes en el canal de distribución queda de la siguiente manera:

$$(PV) = CT + (CT \text{ multiplicado por el porcentaje de ganancia deseada})$$

El cliente inmediato sería los minoristas, dueños de pequeñas zapaterías de la ciudad de México.

$$(PV) = \$ 95.30 + (\$95.30 \times 25\%) = \mathbf{\$119.12}$$

4. Obteniendo el punto de equilibrio (ventas mínimas para cubrir los costos de la empresa):

$$\mathbf{\text{Punto de Equilibrio} = CF/(PV-CV)}$$

$$PE = \$6,850.00/(\$119.12-\$86.71) = 211 \text{ pares./}^{\wedge}$$

5. Estimando el precio de venta del producto al consumidor final resulta lo siguiente:

$$(PVF) = \text{Precio al minorista} + (\text{Precio al minorista por el \% de ganancia deseada por el minorista})$$

$$\$ 119.12 + (\$119.12 \times 50 \%) = \mathbf{\$178.68}$$

[^] El punto de equilibrio es considerando las estimaciones hasta el momento

4.7 PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO

Este Plan es la estructuración de acciones concretas a realizar en los primeros meses de desarrollo de la empresa, para garantizar una entrada exitosa al mercado; el plan debe tomar en consideración la manera en que dará a conocer la empresa sus productos a los clientes potenciales y cómo se posicionará en el mercado.

Primero que nada queremos que el cliente conozca el producto, pero no podemos regalar muestras gratis, por que saldría muy caro y nuestro presupuesto se vería afectado, consideramos como una muy buena alternativa, promocionarnos mediante volantes informativos, donde vengan fotografías de nuestros diferentes modelos de calzado existentes y donde nos pueden encontrar. Este volante informativo, o medio de publicidad tendrá un costo aproximado de :

\$1500.00 : impresión de 10,000 volantes , a dos tintas, tamaño media carta, en papel caple de 35 Kg.

4.8 RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL MERCADO

RIESGOS:

- Que el producto no sea aceptado por el consumidor. Si esto ocurre nuestra empresa quebraría y todos saldríamos perdiendo. Este punto es el más importante, por eso se necesita hacer mucha publicidad y muy buena para que la gente acepte el producto y lo consuma.
- Que nuestros ingresos sean menores que nuestros gastos. Si esto sucede, quiere decir que no estamos vendiendo lo suficiente o que el precio no es el indicado. Esto puede pasar al principio, siempre y cuando hayamos previsto que al paso del tiempo nos repondremos y obtenernos lo que perdimos, más utilidades.

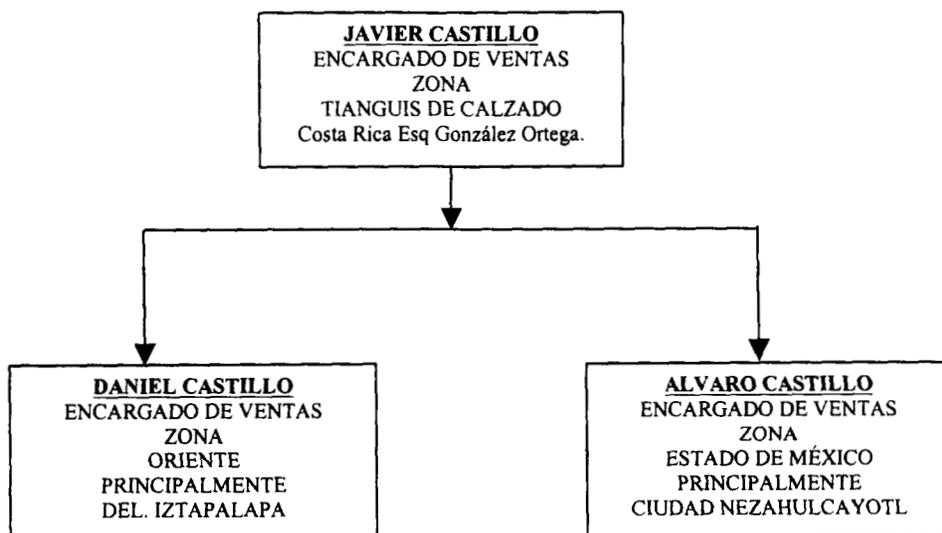
OPORTUNIDADES

- Que los consumidores acepten el producto. Esto implicaría competir con las marcas ya existentes cuyo calzado son similares en el mercado. Abriendo una oportunidad.
- Que tengamos ingresos favorables para mejorar la escasa tecnología existente y que a su vez nos permita aumentar la producción para atacar otros mercados.
- Que alguna empresa similar o un poco más grande le guste nuestro calzado y quiera aliarse con nosotros para fortalecer nuestras virtudes y de esta manera buscar mayores utilidades.

4.9 SISTEMA Y PLAN DE VENTAS (ADMINISTRACIÓN)

Las ventas constituyen una de las funciones básicas de la empresa. El mejor sistema contable, la mejor publicidad y los mejores métodos de producción no podrán ayudar en nada si las ventas no ocurren, nada pasa en la empresa hasta que alguien vende.

El sistema de ventas por emplear por esta *Empresa Familiar*, es sencilla y nada compleja, ya que, es un sistema de ventas personales, directamente en los puntos de venta mencionados en el presente capítulo. Sin dejar de lado las visitas continuas que se realicen a las pequeñas zapaterías de las colonias del D.F., por ejemplo pensamos que en un primer momento a parte de conseguir un lugar en el punto de venta, de la calle de Costa Rica y González Ortega, donde se realiza el tianguis de calzado, debemos empezar por visitar las zapaterías pequeñas de la delegación Iztapalapa, por considerarla una gran posibilidad de aceptación, ya que a parte de ser muy extensa, ahí se encuentran en su gran mayoría gente de escasos recursos, y por lo regular existen más zapaterías y diversos negocios pequeños. Y por el momento podríamos conformar un pequeño organigrama como lo muestro enseguida:



CAPITULO 5

PRODUCCIÓN

CAPITULO 5. PRODUCCIÓN

5.1 OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.

"Producción es la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Estos productos pueden ser bienes y/o servicios."/20

"Producto, es el resultado final de un proceso de producción, el cual puede ser un bien o servicio, que representa un satisfactor para el consumidor"/21

En el área de producción, se tiene planeado producir a corto plazo un total aproximado de 800 pares mensuales. En el mediano plazo esperamos incrementar nuestra producción a 2500 pares mensuales, mediante un incremento progresivo, planeando un nivel de producción de más de 5000 pares mensuales, en el largo plazo. Acorde con las estimaciones de la mercadotecnia.

5.2 ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO

Nuestro producto consiste en, calzado para dama y niña, con modelos casuales y escolares. Elaborados con pieles de corte vacuno, que pueden ser napas, oscarias, charoles, nobuk y gamuza. Dependiendo de la demanda que se tenga. Su forro es textil, se utilizarán oropales, sintéticos, o bien carnaza de piel de cerdo.

Las suelas se les denominan bases y son sintéticas que bien pueden ser de poliuretano, ranil, o pvc, esto según en las consideraciones que se obtuvieron a través de las encuestas.

El color del calzado por lo general siempre es el negro, sin dejar de lado que se puede producir, de otro color dependiendo de la demanda.

²⁰ Eduardo Alcaraz Rodríguez. El Emprendedor de Éxito. Guía de planes de negocios. McGraw-Hill. México. 1995 pág 81.

²¹ Idem.

5.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN.

El proceso de producción para esta empresa es el siguiente:

1. Recepción, inspección y almacén de las materias primas:

Se reciben los materiales de acuerdo a las características y volúmenes establecidos, vigilando que no se encuentren dañados o la calidad sea menor a la solicitada.

Se reciben las materias primas, y se revisan minuciosamente para detectar todos los defectos que puedan tener sobre todo la piel, ya que por su naturaleza del animal, puede tener diferentes marcas que se procuran no ocupar, el animal esta expuesto a tener garrapatas, y estas pueden hacerle marcas importantes en la piel, por eso se debe estar alerta para no ocupar esas partes de la piel, por que podría no ser estético para el producto. Aparte de que también se debe localizar la marca que le hacen los ganaderos a sus reses, esta parte tampoco se ocupa.

Los materiales que se reciben son: piel, cuero, forro, suela, contrafuerte, casquillos, hilo, ojillos, agujetas, hebillas; tachuelas, pigmentos, alcohol, gasolina, lijas, bases de poliuretano, PVC expando, PVC comprimido, ranil, bolsa y cajas para empacar Etc. dependiendo del modelo o modelos que se estén procesando.

2. Sección de corte:

Desde esta sección se inicia el control de los materiales que serán utilizados en todo el proceso. El corte de piel se realiza manualmente con la ayuda de cuchillas para cortar piel y los moldes de el modelo que se quiere cortar, estos moldes son de lamina galvanizada algo gruesa. Esta operación se realiza sobre una mesa de cortado que en su superficie tiene una lamina también. La piel utilizada, proviene principalmente de los lomos de las reses, que en ocasiones se encuentra dañada por los alambres, garrapatas o accidentes que le producen lastimaduras al animal y que dejan marcas en la piel, que surgen al momento de curtir la piel. El obrero encargado de realizar los cortes, debe cuidar al acomodar los patrones del modelo del zapato de no incluir estas partes lastimadas.

El obrero cortador, se le asigna la tarea de cortar exclusivamente los números que se le indiquen, ejemplo:

Numeración:	22	1/2	23	1/2	24	1/2	25	1/2	26	
Pares a cortar:	2	4	4	4	4	4	2	1	1	= 26

El obrero cortador, respeta estas indicaciones e inician el corte de los números mayores, para aprovechar al máximo la piel, colocando los número menores útilmente, evitando el desperdicio desorbitante.

El corte de forro sigue las mismas características del corte de piel, excepto que los moldes o patrones del forro tienen una diferencia mínima con los de la piel, aunque parezcan iguales y al momento del armado y montado del calzado, se notará.

3. Transporte a sección de rebajado.

El material cortado se transporta manualmente a esta sección de maquila del rebajado.

4. Sección de rebajado.

El rebajado se realiza con una máquina especialmente para esta sección y consiste en rebajar las orillas que se coserán y se unirán, para que no tenga bordos.

5. Transporte a la sección de maquinado (pezpunte o cosido).

El material cortado se transporta manualmente a la sección de maquinado.

6. Sección de maquinado

En esta sección se pone en la parte interna del calzado, el número, modelo y lote de fabricación que le corresponda. El forro se cose, se une la piel y el forro con pegamento para que no surjan arrugas y calce perfectamente. Se cose el forro con la piel y se corta el sobrante de forro, se cosen los lados del calzado con la vista principal o sea la puntera, con mucho cuidado, evitando errores para que el calzado no quede deforme.

Dependiendo el modelo se pega o se cose, según sea el caso, sobre lo ya rayado una hebilla o adorno de acuerdo al modelo. Paralelamente también se cose a la plantilla del zapato una etiqueta que lleva la marca de la empresa.

7. Transporte a la sección del suajado.

El material que se requiere para las plantas del calzado y sus casquillos se lleva a maquilar a esta sección. Pero se requiere que alternamente se realiza con anterioridad, para que posteriormente después del maquinado el próximo paso sea el del montado.

8. Sección del suajado.

Con una máquina especialmente para esta sección se suajan las plantas, colocando los moldes previamente hechos para las plantas sobre las fibras comprimidas que deben ir junta a la parte interna de la horma. Con la misma máquina se suajan los "casquillos", "contraortes" que son de un material llamado "celastec", que son de fibra "celtec".

9. Transporte a la sección de montado.

El material suajado y el material que proviene de la sección del maquinado se transporta manualmente a la sección de montaje.

10. Sección de montado de puntas, lados y talón.

Esta sección se realiza de forma manual directamente:

Se fija la planta a la horma mediante tachuelas o grapas, se le pone pegamento a la planta para que al realizarse el montado se fije de inmediato. Se moja el casquillo y contrafuerte de celaste con activador y se mete a la puntera y al talón del corte ya maquinado respectivamente, se embarra de cemento las orillas del corte y se le da un tiempo para que se seque, posteriormente se monta manualmente dándole tirones a la punta a los costados y al talón con unas pinzas especiales para esta sección. Ya terminada de montar la tarea se procede a descarnar y a quitar tachuelas, esto es que le rebajan los bordes de piel con una navaja especial para esta operación y le quitan las tachuelas de la planta.

11. Transporte a la sección de pegado.

El zapato se transporta manualmente a la sección de pegado.

12. Sección de pegado.

El corte de zapato ya montado en la horma y las suelas, se raspan, o se cardan con una carda especial utilizando un banco de acabado para tal efecto. Esto se realiza para que al untar el pegamento, los materiales absorban adecuadamente, el pegamento que se coloca con una brocha de cerdas de caballo o con la mano directamente. Si las suelas son bases de pvc*, o ranil se limpian perfectamente con acondicionador de bases o activador. Si las bases o suelas son de poliuretano se requiere, cardarlas para su mejor adhesión.

La base se calienta para activar el pegamento de la base y se une al zapato, se meten a una maquina especial para pegar el calzado, esta maquina es una prensa hidráulica o neumática manteniendo una presión constante durante unos segundos y listo quedan pegados.

13. Transporte a la sección de acabado o adornado

El zapato se transporta manualmente a la sección de acabado.

14. Sección de acabado.

Se saca la horma del zapato, se desaparece o sea se quitan todas las manchas del cemento sobre el zapato, se pegan las plantillas, se cortan los excedentes del forro y finalmente se lava, pinta, lustra y se pule el zapato.

15. Transporte a empaque y almacén.

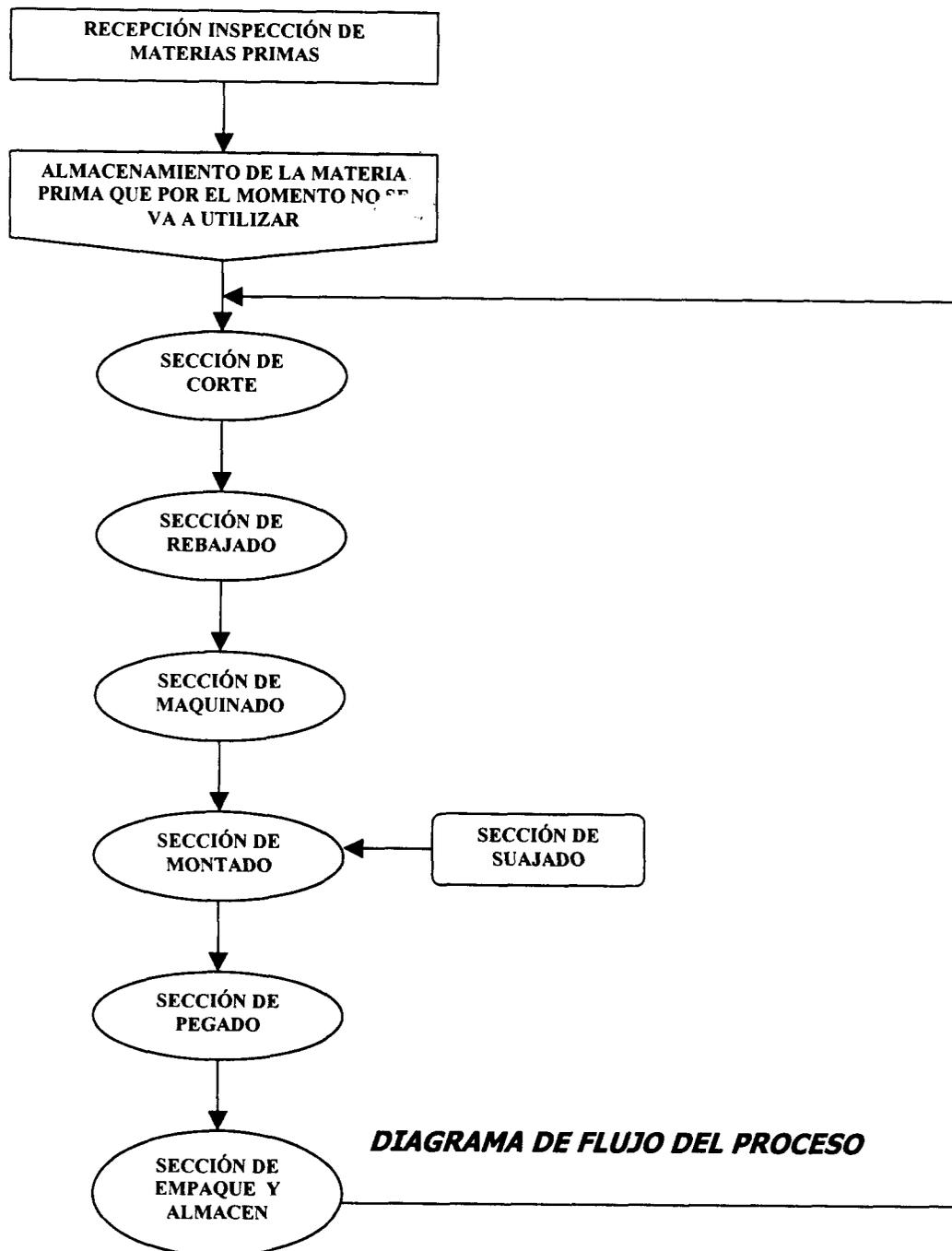
El calzado se transporta manualmente al empaque final.

16. Empaque y almacén.

El calzado se empaqueta en cajas y se almacena para su distribución.

* Estas suelas son sintéticas y son de las más económicas a diferencia de las de poliuretano.

5.4 DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO



5.5 CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA.

Nuestro producto se caracteriza por su trabajo artesanal, en gran parte del proceso, así como la tecnología juega un papel fundamental en nuestro proceso de producción, y está radica principalmente, en el uso de las siguiente maquinas:

En la sección de suajado se requiere de una maquinaria suajadora que si bien no es muy sofisticada, es de suma importancia al inicio del proceso ya que esta actividad, difícilmente se puede hacer manualmente y sería muy lento.

En la sección de maquinado sobre todo, se requiere de una maquina de coser para realizar esta tarea, esta maquina puede ser una Brother, especial para calzado, o de otra marca.

En la sección del pegado se utiliza una maquina que podría considerarse como la maquina, con un poco más de sofisticación que las demás, donde se pegan las suelas de los zapatos, donde se pegan a presión, con la ayuda de una compresora que ayuda a generar aire para efectuar esa presión requerida para pegar las suelas.

5.6 MATERIA PRIMA

La materia prima que se requiere para el procesamiento de la producción de nuestro calzado es la siguiente. Si se pretende alcanzar una producción de 200 pares a la semana:

- 200 pares de suela
- 3000 decímetros de piel
- 18 metros de oropal
- 200 cajas para empacar
- etcetera.

Nuestro proveedor va a ser uno solo:

Peletería " El trébol" ya que tiene un extenso surtido en pieles y suelas con unos muy buenos precios y la ventaja que se obtiene al tener a este solo proveedor es que con él

nos surtimos de toda nuestra materia prima. Además de que nos surte a domicilio sin costo alguno.

Este distribuidor está ubicado en Av. Ferrocarril de Cintura No. 1182 Col. Morelos Tel. 57 02 58 89.

5.7 CAPACIDAD INSTALADA

Se espera tener una capacidad instalada de producción al inicio del negocio de poder producir de 200 a 250 pares a la semana lo que significaría fabricar por lo menos 800 pares por mes, esperando tener un crecimiento mensual gradual a partir de los seis meses hasta alcanzar una producción mensual de 3000 pares en un largo plazo.

5.8 MANEJO DE INVENTARIOS

Para conocer el punto de reorden de cada materia prima, nuestro proveedor nos ha solicitado que los pedidos se realicen con una semana de anticipación, por ejemplo: el consumo al mes de piel es de 12000 decímetros de piel, considerando cuatro semanas de 5 días laborales el consumo por semana es de 3000 decímetros. Y el consumo diario es de 600 decímetros. Puesto que el proveedor tarda 5 días en surtir la materia prima, $5 * 600 = 3000$.

1 día de margen: $1 * 600 = 600$ decímetros

Entonces:

300 decímetros punto mínimo en almacén.

600 decímetros de margen

900 decímetros en inventario mínimo aceptable antes de reordenar por semana./*

* Cabe mencionar que al inicio del negocio conforme se logre establecer pedidos de nuestro calzado se estará comprando solamente lo necesario .

5.9 UBICACION DE LA EMPRESA

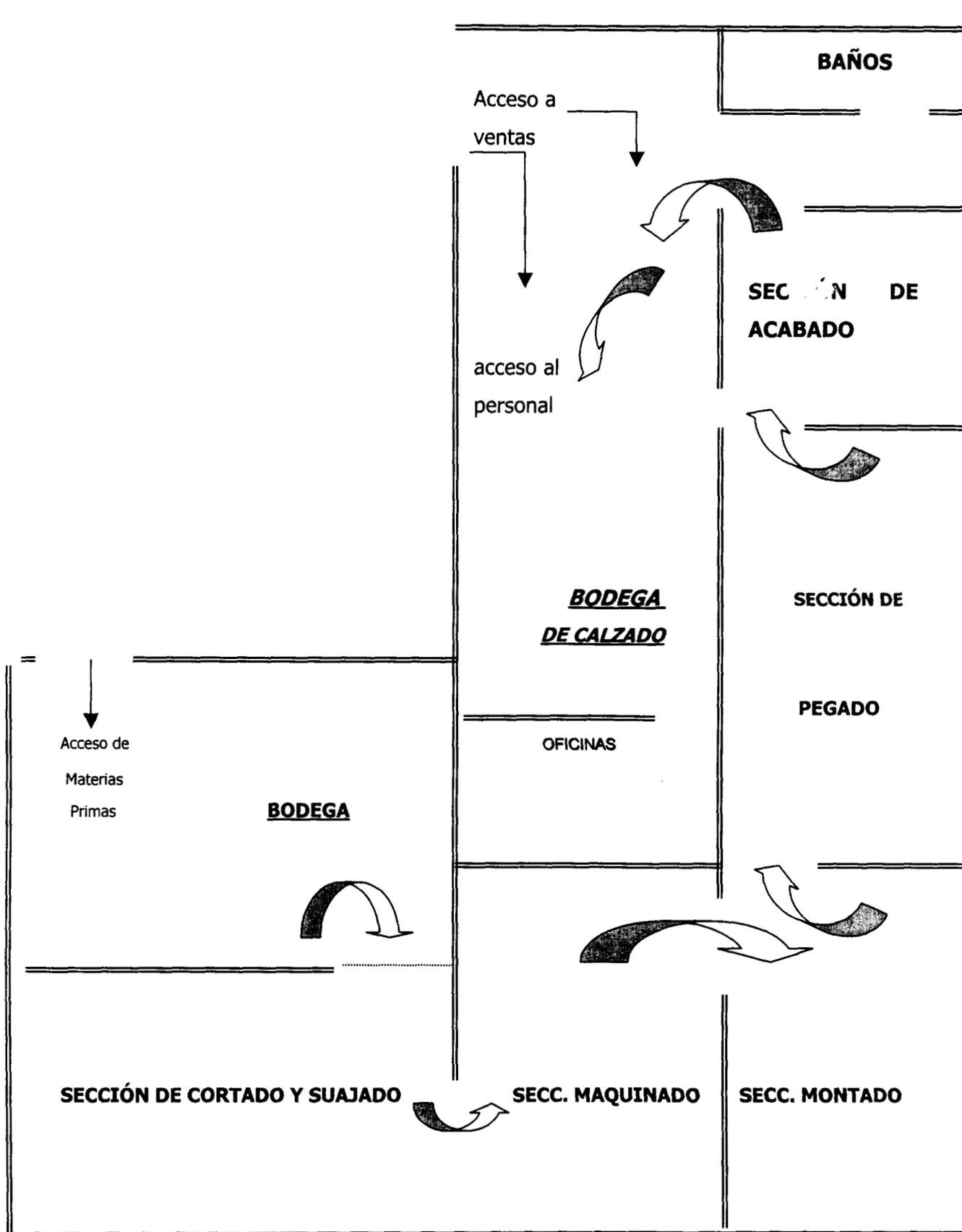
La empresa está ubicada en la calle de Mineros No, 82 Esq. con Hojalatería Col. Morelos, en el Distrito Federal. Se escogió esta dirección debido a que en esta colonia se ubican los principales productores de calzado del D.F. Además que aquí cerca se encuentra nuestro proveedor y nuestro fundamental punto de venta.

Para la realización de esta *Empresa Familiar* se utilizará como taller un departamento facilitado por un familiar del emprendedor, acondicionándolo de forma que este sirva como taller de fabricación.

Cubriendo el trámite del permiso de uso de suelo de esta zona.

Se escogió este lugar porque también se considero que la gente que viene del interior de la república a realizar sus compras por lo regular llega, cerca de aquí, llegan directamente a Tepito, al mismo centro de la ciudad, a el mercado de sonora, y la estación de autobuses de oriente la tapo, queda a unos minutos de aquí. Pienso que puede ser de gran ayuda las referencias antes mencionada para aquellas personas que estén verdaderamente interesadas en consumir nuestro producto, y quieran realizar sus compras directamente en el taller de producción.

5.10 DISEÑO Y DISTRIBUCIÓN DE PLANTA Y OFICINAS.



5.11 EQUIPO DE TRABAJO Y CAPITAL PARA GASTOS DE OPERACIÓN.

La elección del equipo requerido es uno de los factores más importantes para el inicio de las operaciones de cualquier empresa, sobre todo si se trata de una empresa como la que se pretende crear, en virtud de los elevados egresos que se van a realizar y de las limitadas opciones de financiamiento, se debe realizar con minucioso cuidado la elección de nuestro equipo de trabajo.

El equipo de trabajo mínimo que se requiere para iniciar operaciones es la siguiente:

DESCRIPCIÓN	IMPORTE
1 MAQUINA PEGADORA	\$8,500.00
1 MAQUINA DE COSER	\$8,000.00
1 BANCO DE ACABADO	\$5,500.00
1 MESA DE CORTADO	\$ 800.00
5 MOLDURAS DIFERENTES (DIS. DIFERENTES)	\$2,500.00
5 CARRETILLAS	\$2,000.00
4 TAREAS DE HORMAS	\$8,000.00
8 CAJAS DE MANIOBRA	\$ 400.00
1 ESCRITORIO Y EQUIPO DE OF	\$2,500.00
1 AUTOMOVIL DE CARGA (COMBI)	\$35,000.00
T O T A L	\$73,200.00

Cabe mencionar que estos precios fueron tomados en octubre del 2001, y que en su mayoría son maquinaria de segundo uso, pero en muy buen estado por que las nuevas tienen un precio mucho muy elevado, que sería más difícil adquirir.

El Capital para gastos de operación que se requiere para iniciar el negocio es aproximadamente de:

DESCRIPCIÓN	IMPORTE
COMPRA DE MATERIA PRIMA	\$47,047.00
RENTA	\$ 3,000.00
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 750.00
GASOLINA	\$ 300.00
PUBLICIDAD Y PROMOCION	\$ 1,500.00
SUELDOS	\$ 2,800.00
SALARIOS	\$13,650.00
IMSS, INFONAVIT, ETC.	\$ 1,890.00
T O T A L	\$ 70,937.00

Estos precios fueron tomados de la lista de precios de el que se pretende será nuestro proveedor Peletería el Trébol

CAPITULO 6

ORGANIZACIÓN

CAPITULO 6. ORGANIZACIÓN

6.1 OBJETIVOS DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN.

En esta área se tiene como objetivo elegir de la mejor manera a el personal que va a participar en este nuevo proyecto. Sin duda esta labor no es nada fácil, esta Empresa Familiar estará constituida principalmente por obreros calificados en el área de producción, y por miembros de mi familia en puestos clave de la empresa como lo es en el área de las ventas y las finanzas.

Otro de los objetivos de esta área es identificar cual es la estructura organizacional y cuales serán las funciones específicas de cada puesto.

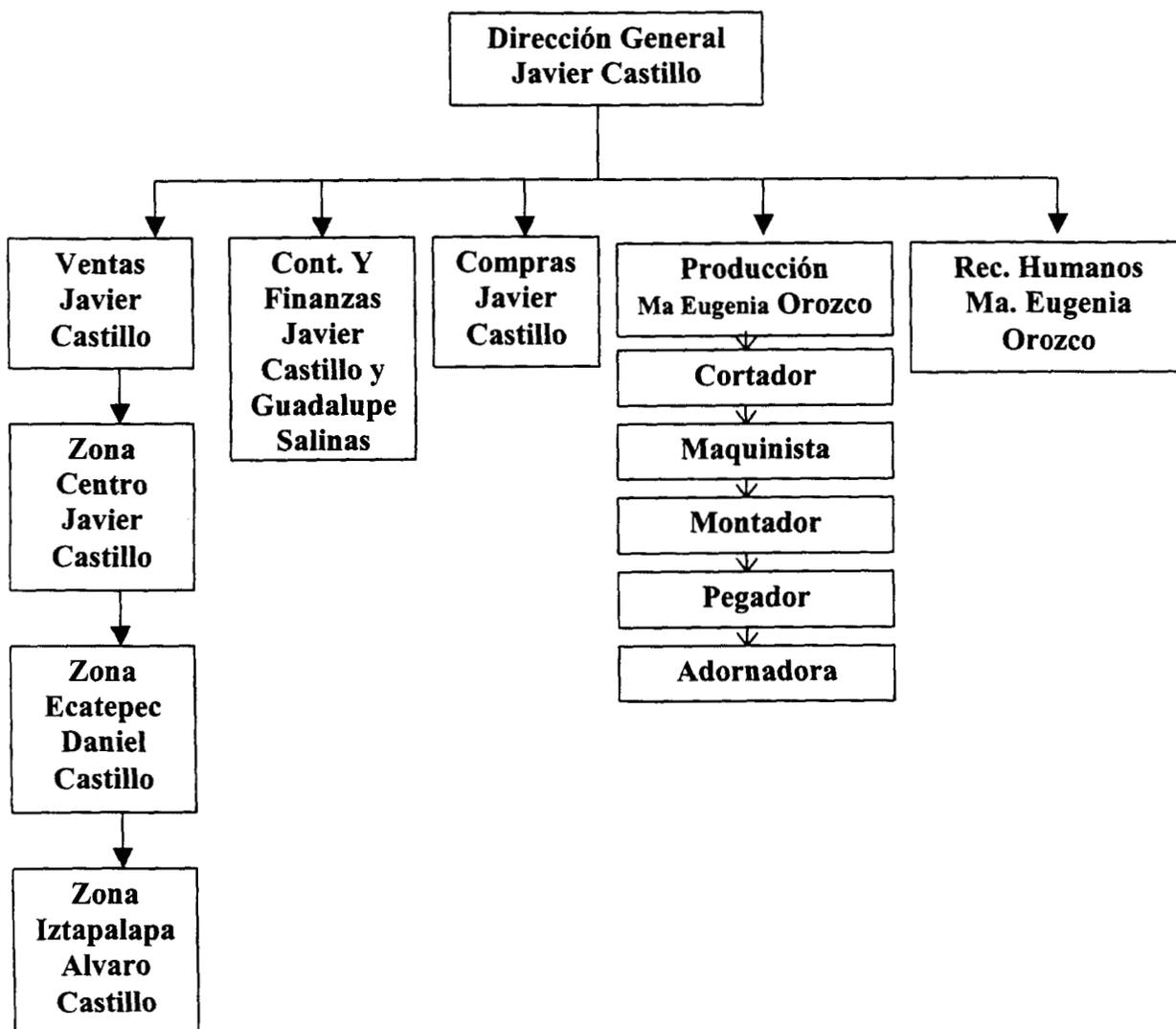
En general esta área es de esencial importancia ya que de la forma en que este organizada está dependerá el en el buen funcionamiento de la empresa, así que aquí se debe trabajar con cuidado para organizar bien el recurso humano y las actividades a realizar en la empresa.

Por otro lado debe definirse bien cuales serán los sueldos y salarios que se van a conceder a los trabajadores de la empresa, ya que de esta forma, esta acción permitirá tener una visión más clara de cuanto recurso económico se destinara.

Es también de suma importancia identificar y elegir cual puede ser el marco legal para la empresa. Aquí deberá buscarse la opción más factible y viable, porque recordemos que al iniciar el negocio cualquier mala decisión que se tome , puede ser fatal para la empresa.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al iniciar el presente negocio la Estructura Organizacional a considerar es la siguiente:
 De 11 trabajadores que se emplearán al principio del negocio, 6 son de mi familia, de las cuales las otras 5 personas son obreros calificados para desempeñar, sus respectivas actividades. Y nuestra Estructura Organizacional podría quedar de la siguiente manera:



6.3 FUNCIONES ESPECIFICAS DEL PUESTO

Manual operativo del personal.

Ventas

- En este puesto la actividad principal a realizar, es la de vender el producto de la empresa, estableciéndose un mínimo de ventas por semana en cada zona a cubrir. La función principal es visitar las pequeñas zapaterías de las diferentes zonas, que se ubican en los mercados populares, en las calles de las diferentes colonias o bien a los que se dedican a el giro de la compra y venta de calzado, que se encuentran en las plazas o tianguis que se realizan en la semana en las colonias que se encuentran en los territorios antes mencionados en la estructura organizacional, ofreciéndoles nuestros productos, específicamente tratando de conseguir pedidos. En otras palabras, levantar pedidos, para que los mismos vendedores soliciten al área de producción el surtimiento de los mismos para que se entreguen a tiempo , estableciendo de esta forma la búsqueda de clientes cautivos, que consuman nuestro producto. Específicamente estas actividades serán realizadas por las personas que van a cubrir la zona de Ecatepec e Iztapalapa.

Por otro lado la persona que atienda la zona centro, se encargará específicamente de atender el puesto de mayoreo que se tiene que atender en las madrugadas de los miércoles y sábados en el tianguis que se realiza en la calle de Costa Rica en el centro de la ciudad de México estableciendo vínculos más directos, entre los clientes y nosotros. De esta forma ir conformando una carpeta de direcciones para que posteriormente sean visitados por los vendedores.

Contabilidad y Finanzas.

- El personal que se va a encargar de la contabilidad de la empresa, será una persona externa como lo mencionamos en el capítulo 3. Guadalupe Salinas se encargará de la contabilidad de la empresa, estará encargada de realizar todos los tramites legales, y

de hacer los balances, estados de resultados y demás estados financieros, para darnos los resultados de nuestra empresa y vigilar que todo este al corriente.

- Se tendrá que llevar acabo un registro de entradas y salidas de efectivo, lo que quiere decir que se tendrá que llevar un control preciso de los ingresos y egresos de la empresa y serán anotados en un cuadernillo de diario, que nos servirá para que en determinado momento que se requiera se realice un balance de resultados que podrá ser realizado por la persona que apoye en el interior de la empresa a la contadora de la misma.

Producción

- Para el personal de producción, el objetivo es realizar el proceso lo más eficientemente posible, haciendo todo con cuidado para evitar errores que puedan disminuir la calidad de nuestros productos. Aquí lo que se busca fomentar es que cada uno de los obreros que participan directamente en el proceso productivo, se vuelvan autocríticos de su propio trabajo, esto quiere decir que hay que concientizarlos de tal forma que ellos se autocalifiquen para saber si están desempeñando bien o no su trabajo. Y cualquier problema que se presente deberá resolverse inmediatamente a fin de no retrasar el proceso de producción y para esto Ma. Eugenia Orozco, la jefa de producción, deberá ser capaz de resolver el problema y los trabajadores deberán consultarla en todo momento. Cabe mencionar que Sandra Castillo, también familiar puede ser consultor externo en determinado momento, ya que ella tiene conocimientos técnicos de control de calidad gracias a su carrera técnica que obtuvo en el Conalep*.
- Las descripciones de las actividades para cada puesto en el proceso de producción, se encuentran más específicamente, como ya lo vimos en el capítulo 5, de la presente investigación, en la sección de descripción del proceso de producción.

* Colegio Nacional de Estudios Profesionales. (CONALEP)

Políticas operativas de la empresa.

- Se fomentará la comunicación entre todos los integrantes de la empresa para que exista flexibilidad y que las opiniones de todos sirvan para percatarse de los errores, existentes si es que los hay, crecer y mejorar la calidad de nuestra empresa.
- Los conflictos que llegarán a ocurrir dentro de la empresa deberán resolverse con calma.
- En la empresa también se fomentará la honestidad. No deberán tomar algo que no les pertenezca y deberán respetar los objetos personales de los demás
- Los empleados deberán tener una actitud positiva y optimista todos los días, ser cumplidos, honestos, educados para así poder desempeñar su trabajo al máximo y poder atender mejor a los clientes que se visitan para que no dejen de comprarnos. Se prohíbe el comportamiento infantil, las peleas entre empleados, mal trato al cliente, y ese tipo de conductas perjudiciales para la empresa.

6.4 CAPTACIÓN DE PERSONAL.**Reclutamiento**

El proceso de reclutamiento que se puede elegir para captar a los trabajadores principales que van a participar en el proceso de producción, será a través de la solicitud de ciertos trabajadores con un perfil bien definido a través de anuncios donde se especifique lo que se esta solicitando y lo que se ofrece. Puede ser a través de la colocación de carteles en lugares visibles, sobre todo en las peleterías, cercanas a este centro de trabajo, o bien en revistas especializadas en este giro (Industria del Calzado), que estén a la mano de cualquier obrero especializado en esta industria. Aunque si se toma esta decisión deberá considerarse el costo de este medio.

Por otro lado, la ventaja de utilizar el primer método es que es demasiado barato, además que de que creo es la más importante ya que atrae a un buen numero de aspirantes. Ya

que los trabajadores que se dedican a trabajar por destajo cuando, no encuentran trabajo suelen visitar esos lugares para encontrar oportunidades de empleo.

Se les pedirá a los candidatos llenen una solicitud de empleo, para tener un expediente de los que lleguen a ser contratados.

Selección

La selección del personal se llevará acabo de la siguiente manera:

Se les realizará una entrevista directa, para saber que experiencia tienen y cual es el puesto que desean cubrir, ya que estos trabajadores se especializan en un puesto especifico del proceso de producción, y nosotros les diremos a que precio pagamos por destajo, aquel trabajo que quieran realizar.

Aparte de eso se les realizará una encuesta para saber sobre su estado civil, numero de hijos, residencia y otras cosas que nos permitan saber si esa persona puede ser cumplida y no va a tener muchos problemas para asistir o cumplir bien con su trabajo, o si va a faltar con frecuencia.

Contratación

Para realizar la contratación sólo se les pedirá que llenen un contrato sencillo donde indicará concretamente que van a ser remunerados bajo destajo, y a que precio. Además concluirá con el horario deben de cumplir.

Algunos aspectos laborales a considerar pueden ser los siguientes;

La hora de entrada será a las 09:00 y se dará una tolerancia de 15 minutos como máximo la hora de salida será a las 19:00 hrs

Inducción

Primero se les dará la bienvenida cordialmente y se les dirá el objetivo y la misión de nuestra empresa para que tengan una idea bien clara de lo que se quiere alcanzar. Posteriormente se les dirá lo que se espera de ellos, las políticas de la empresa, y las actividades que va a desempeñar en su puesto.

6.5 DESARROLLO DE PERSONAL

La empresa va a tener muy pocos empleados, relativamente. Por lo que se presume que los miembros de la familia que van a participar en este negocio impondrán el adiestramiento a los trabajadores, pero recordemos que los obreros que se contraten tienen un oficio bien definido, y de los cuales ellos saben más que nosotros

6.6 ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

Aunque se utilice el pago a destajo se deberá, crear un tabulador según el puesto para que los obreros nuevos sepan cual es la cantidad que se paga a destajo.

NOMBRE DEL PUESTO	PRECIO X PAR
CORTADOR	\$ 3.00
REBAJADOR*	\$ 1.00
MAQUINISTA	\$ 7.00
MONTADOR	\$ 4.00
PEGADOR	\$ 2.50
ADORNADOR	\$ 2.00

*Para esta parte del proceso se recomienda mejor mandar a maquilar, ya que de un principio no se cuenta esa maquina necesaria para realizar este trabajo.

VENDEDOR POR COMISIÓN

NOMBRE DEL PUESTO	PRECIO POR PAR
VENDEDOR	\$ 3.5

NOMBRE DEL PUESTO	SUELDO
JEFE DE PRODUCCIÓN	\$1000 POR SEMANA
JEFA DE RECURSOS HUMANOS	\$1000 POR SEMANA
ASISTENTE DEL TALLER	
AYUDANTE GENERAL	\$350 POR SEMANA

Cabe mencionar que para inicios del negocio, lo que se debe reducir son los costos, así que en un principio, se requiere que la persona que sea encargada o responsable del taller necesita ser multifuncional, esto quiere decir que deberá realizar mas de una actividad especifica que le exige su propio puesto. En otras palabras quiero decir que el o la jefa de recursos humanos, aparte de reclutar gente en un primer momento deberá ser asistente del taller colaborando con las compras de materias primas necesarias que se requieren para poder iniciar el proceso productivo. Esto quiere decir que tendrá que establecer los vínculos necesarios con los proveedores. Al igual que tendrá que realizar actividades de supervisión en el proceso de producción, apoyándose con el responsable de esta área, además de realizar actividades administrativas.

6.7 EVALUACIÓN Y DESEMPEÑO**Puesto: Producción****Indicador: Eficiencia de Producción**

Objetivo durante los primeros 6 meses:

Producir el zapato demandado de acuerdo a diseños y estilos de las suelas que nos han sido demandados cuidando al máximo la calidad de nuestros productos. Y buscar tener a tiempo el producto solicitado y ser capaz de ir aumentando gradualmente la producción, a fin de satisfacer una mayor demanda

Objetivo a mediano plazo: Maximizar los recursos, o sea aumentar la eficiencia en el uso de la materia prima, tiempo, producción a fin de ser capaces de mantener ese aumento en la producción sin descuidar por nada la calidad de nuestros productos para satisfacer la demanda que para entonces creo firmemente que aumentara en grandes proporciones.

Puesto: Ventas**Indicador: Trato al Cliente**

Objetivo de los primeros 6 meses

A mediano y largo plazo

Darle un buen trato a los clientes, y cumplir a tiempo con las entregas de nuestros productos para que el cliente reciba siempre una buena imagen de eficiencia de parte de la empresa y vaya aceptando nuestros productos. Estableciendo vínculos con los clientes más potenciales, para darles un buen servicio.

Puesto: Administración**Indicador: Cero errores en estados financieros**

Objetivo a corto, mediano y largo plazo.

Planear, organizar, dirigir y ejecutar de la mejor manera, decisiones que nos permitan tener una situación financiera sana. Para ello debe planearse bien el establecimiento de los precios en nuestros productos, cuidar o mantener lo menos posible el otorgamiento de crédito, y por otro lado buscar obtener los mas bajos costos, en los recursos, y sin

duda la más importante, realizar todas las actividades financieras que nos permitan tener una información financiera confiable y a la mano.

6.8 RELACIONES DE TRABAJO.

Como se ha mencionado la presente *Empresa Familiar* tiene como política un trato cálido y cordial con todos . Nosotros formaremos parte del equipo de trabajo, y tendremos contacto directo con el personal, lo que nos dará una visión más clara de las necesidades de ellos, esto permitirá tener una relación de trabajo más unida . Esto servirá tanto a los trabajadores, como a nosotros, para que adquiramos mayor confianza, y se de un ambiente de respeto y cordialidad y se trabaje con entusiasmo.

6.9 MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN.

La constitución de la empresa va a ser como una Microempresa Familiar, ya que la empresa pretende estar constituida por un emprendedor, su esposa y tres de sus hermanos, que reunirán dinero de acuerdo a sus posibilidades, para poder conformarla.

Entendiendo esto, bien se alcanza a comprender que se deberá de minimizar los gastos al máximo, de tal forma que se realizarán los tramites exclusivamente necesarios, es decir, en un principio, no se busca dar de alta a los trabajadores para que tengan prestaciones ante el IMMS, ni ante el INFONAVIT, etc. Pero lo que si puede llevar acabo es darse de alta como persona física, ya que las personas físicas pueden establecerse como empresarios, en el momento que realiza actividades comerciales, como se menciona en el Código de Comercio.²²

En términos generales, la persona física tiene mayor amplitud para hacer negocios al no tener que cumplir con toda la serie de obligaciones formales a que le obligaría una sociedad mercantil, ya que al ser su propio patrón, ella misma decide hasta dónde debe o

puede comprometerse al realizar sus negociaciones; esto evidentemente sin mencionar el aspecto fiscal que tiene importantes diferencias, materia de otro capítulo.

No obstante lo anterior, hay que señalar que cuando la persona física se obliga, su responsabilidad es tal que incluso puede comprometer el patrimonio familiar, ya que no existe un mínimo o máximo legal para adquirir tales obligaciones; por lo tanto, en el caso de personas físicas es vital evaluar el régimen de contrato matrimonial que, siendo los dos caminos legales el de la sociedad conyugal y el de separación de bienes, tienen características perfectamente definidas. En este supuesto, una sociedad conyugal se puede trasladar, previos trámites legales, a separación de bienes, sin necesidad de romper el contrato matrimonial.

Otro punto importante que la persona física empresario debe definir es quién heredará a su muerte el negocio. Por desgracia, éste es un aspecto que con mucha frecuencia se descuida en México, dada la idiosincrasia del mexicano, que cree que nunca va a morir; sin embargo, conviene conocer que en caso de morir sin testamento, tendrán derecho a heredar por sucesión legítima los descendientes, cónyuges, ascendientes, parientes colaterales dentro del cuarto grado y la concubina; y a falta de éstos, la beneficencia pública; en el primer caso, es muy fácil suponer que un negocio se divida en "N" fracciones, o que se venda, lo cual no necesariamente reflejará la voluntad de la persona física fundadora de un negocio.

Es pues conveniente que la persona física empresaria defina con claridad los puntos anteriores para evitar situaciones no deseadas, pero sobre todo dolorosas.

En ese sentido y para efectos de esta empresa permanecerá en un principio como persona física, el *Emprendedor* para no contraer obligaciones costosas que por el momento ni se requieren y pueden representar piedras en el camino, para el desarrollo de la empresa.

Sólo se atenderán obligaciones frente al Código de Comercio y frente a la Cámara Nacional de la Industria del Calzado cuando sea necesario.

²² Cualquier persona física que legalmente pueda obligarse a contraer responsabilidades y tener derechos puede con libertad establecerse como empresario, es decir, crear su negocio, cumpliendo adicionalmente con las disposiciones del Código de Comercio.

Alta como persona física

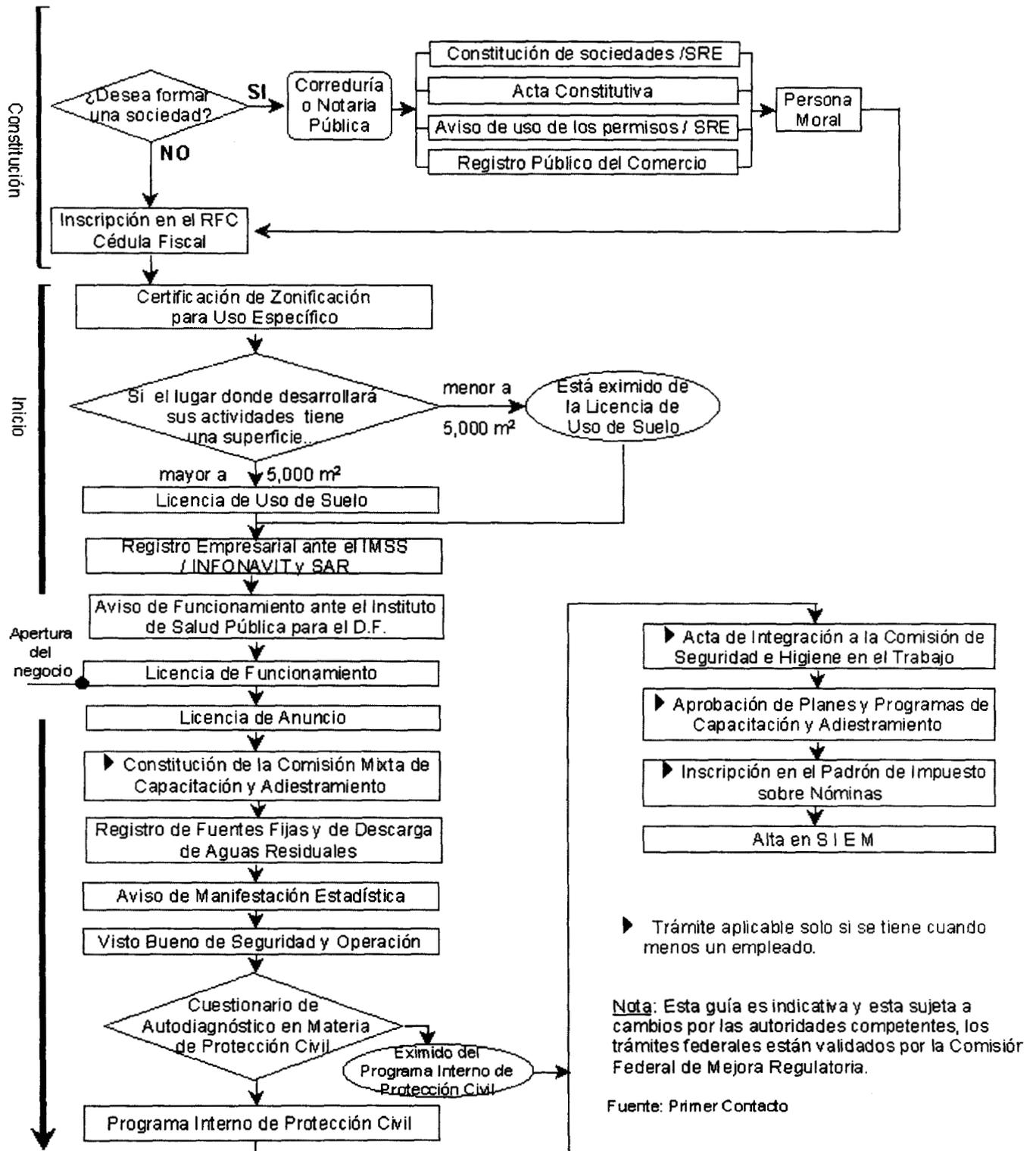
Requisitos²³

INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES		TIPO DE TRÁMITE
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."		
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. 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

A continuación presento el diagrama del marco legal que indica que pasos se deben seguir para constituir una empresa, como podremos observar en un primer momento realizar toda esta serie de tramites nos limitan, a constituirnos como tal rápidamente, como nuestra Empresa es Familiar poco a poco se puede cumplir con todas estas obligaciones pero pienso que en un primer momento el darse de alta como persona física, nos permite abrir el taller y se puede empezar a trabajar en el negocio, sin olvidarse de las obligaciones que debe uno de cumplir ante la delegación, ante el IMSS, SAR, SIEM, etc. en un corto tiempo.

²³Todos los cuadros que se muestran en el presente capítulo fueron, tomados de la siguiente dirección electrónica de la cual se visitaron 25 paginas, www.secofi.gob.mx, actualmente es la Secretaría de Economía.

6.10 DIAGRAMA DEL MARCO LEGAL DE LA ORGANIZACIÓN



CAPITULO 7

FINANZAS

CAPITULO 7. FINANZAS

7.1 OBJETIVOS DEL ÁREA CONTABLE.

Objetivos Generales

Llevar ordenadamente las cuentas de la empresa. Estar informados de cuál es la situación de la misma y buscar alternativas atractivas que permitan ahorrar en costos y/o gastos para aumentar las expectativas de rendimiento de la empresa.

Objetivos a Corto Plazo (seis meses)

Determinar el flujo de efectivo para iniciar las operaciones de producción . Determinar costos y gastos variables y fijos, así como el capital necesario a aportar, al igual que los créditos requeridos. Establecer las entradas y salidas de efectivo, evaluar el proyecto con los indicadores financieros propuestos, además de establecer sistemas de financiamiento . Se espera que al finalizar los primeros 6 meses de operación las utilidades retenidas sean de \$50,000.00.

Objetivos a Mediano Plazo (un año)

Realizar proyecciones de flujo de efectivo, así como estados financieros (estado de resultado , flujo de efectivo y balance general). Evaluar la operación con los mismos indicadores.

Al finalizar el primer año se espera contar con \$120,000.00 en utilidades retenidas.

Objetivos a Largo Plazo (año y medio)

Dar continuidad a los sistemas financieros y seguir elaborando proyecciones de flujo de efectivo y estados financieros. Continuar la evaluación de los indicadores. Buscando también se incrementen las utilidades.

7.2 SISTEMA CONTABLE DE LA EMPRESA.

CONTABILIDAD DE LA EMPRESA

Para comenzar el negocio evitando tener gastos cuantiosos, la contabilidad de la empresa será llevada acabo en un principio por mí, Francisco Javier Castillo Torres, yo seré quien se encargará del área de contabilidad y finanzas. En caso que se requiera , solicitaré el apoyo de mi familiar, la C.P. Guadalupe Salinas Rangel, en cuyo caso habrá una remuneración mínima, buscando el acuerdo adecuado para que así se realice.

El catalogo de cuentas que se utilizara dentro del proceso contable, para registrar las operaciones de la empresa en el diario será el siguiente:

NUMERO DE CUENTA	NOMBRE DE LA CUENTA
100	Caja
101	Bancos
102	Cuentas Por Cobrar
103	Documentos Por Cobrar
104	Materiales de Oficina
105	Inventario de Producto Final
106	Inventario de Materia Prima
110	Terreno
111	Edificio
111-1	Depreciación Acumulada del Edf.
112	Equipo de Transporte
112-1	Depreciación Acum. de Equip. De Trans.
113	Equipo de Oficina
113-1	Depreciación Acum. De Equip. De Of.
114	Maquinaria y Equipo
114-1	Depreciación Acum de Maq. Y Equip.
200	Cuentas Por Pagar
201	Sueldos Por Pagar
202	Intereses Por Pagar

210	Documentos Por Pagar a Largo Plazo
300	Capital Familiar
301	Utilidades Retenidas
400	Ingresos Por Ventas de Contado
402	Ingresos Por Venta de Crédito
403	Ingresos Por Intereses
500	Gastos Por Sueldos Administrativos
501	Gastos Por Servicios Públicos
502	Gastos Por Interés
503	Gastos Por Sueldos a Prestadores de Serv.
504	Gastos Por Gasolina
505	Gastos Por Publicidad
506	Gastos Por Impuestos
600	Compras
700	Comisiones Sobre Ventas

En esta lista se incluyen las cuentas que se utilizará en el corto, largo y mediano plazo.

Para llevar la contabilidad de la empresa, se utilizará el programa de EXCELL, del OFFICE 2000, el cual será utilizado por Fco. Javier Castillo Torres, mismo que ya está capacitado para su manejo por lo cual no se incurrirá en gastos por capacitación.

7.3 FLUJO DE EFECTIVO.

Para poder construir el flujo de efectivo para la empresa se requiere de considerar lo siguiente:

COSTOS VARIABLES	COSTOS FIJOS
Materia Prima	Renta
	Publicidad
	Servicios Públicos

GASTOS VARIABLES	GASTOS FIJOS
Gasto por Mantenimiento	Gastos de Operación
Gastos por Transporte	Gastos de Organización
	Gastos Administrativos
	Gastos de Depreciación
	Gastos de Etapas Preoperativas
	Gastos por Impuestos

EL capital inicial requerido para conformar la empresa es aproximado y considerando los valores mencionados en capítulos anteriores es de \$90,000.00 aproximadamente, de los cuales el capital conformado por la familia es de \$20,000.00., mientras que los \$70,000.00 restantes se pretenden obtener a través de un préstamo que se solicite a una institución microfinanciera, que nos quiera apoyar, canalizados a través del PRONAFIN²⁴, cuyas condiciones de pago, y tasa de interés variarán de acuerdo a cada institución microfinanciera.

²⁴ Programa Nacional de Financiamiento, que actualmente promueve la Secretaria de Economía y cuya información, se mencionara en la sección de Anexos de la presente investigación.

Ahora bien para poder construir el flujo de efectivo es necesario estimar también cuales serán nuestras primeras entradas, por lo cual se considerará de la siguiente manera:

CONCEPTO	CANTIDAD
Ingreso Por Ventas*	\$ 83,300.00
Ingreso por parte de alguna Institución Microfinanciera	\$ 70,000.00
Capital Familiar	\$20,000 .00
TOTAL	\$ 173,300.00

*Aproximadamente 700 pares vendidos 70% de contado y el 30% a crédito.

A partir del séptimo al doceavo mes las entradas por ventas serán de :

CONCEPTO	CANTIDAD
Ingreso Por Ventas**	\$ 95,200.00

**Se estima que las ventas aumenten a 800 pares, con los mismos criterios de cobro.

Para efectos de la construcción del flujo de efectivo también se requiere de estimar las salidas, que por concepto de costo y gastos de ventas, administración o producción se incurran en el primer año de operación.

En los primeros seis meses, las salidas serían:

CONCEPTO	PRIMER MES	DEL SEGUNDO AL SEXTO MES
➤ Compra de Maquinaria y Equipo	\$ 38,200.00	_____
➤ Renta	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
➤ Servicios Públicos	\$ 750.00	\$ 750.00
➤ Gasolina	\$ 300.00	\$ 300.00
➤ Publicidad	\$ 1,500.00	_____
➤ Sueldos	\$ 2,800.00	\$ 2,800.00
➤ Salarios	\$13,650.00	\$ 13,650.00
➤ Equipo de Transporte	\$ 35,000.00	_____
➤ IMSS, SAR, ETC.	\$ 1,890.00	\$ 1,890.00
➤ Pago de cuentas por pagar (por compra de materia prima)	_____	\$ 47,047.00

En los siguientes seis meses restantes, las salidas serían:

CONCEPTO	CANTIDAD
➤ Renta	\$ 3,000.00
➤ Servicios Públicos	\$ 750.00
➤ Gasolina	\$ 300.00
➤ Sueldos	\$2,800.00
➤ Salarios	\$ 14,625.00
➤ IMSS,SAR, ETC.	\$ 1,890.00
➤ Pago de cuentas por pagar	\$ 53,768.00

Sólo en el séptimo mes se considerara el pago de cuentas por cobrar de \$47,047.00

La información de entradas y salidas de efectivo que se estimaron, nos ayudarán a proyectar de una manera más sencilla nuestro flujo de efectivo, cuyo estado financiero pretende mostrarnos el total de efectivo que ingresó o salió de la empresa, durante un periodo determinado.

El flujo de efectivo permite proyectar, de manera y confiable, la situación económica de la empresa en tiempos futuros, facilitando a la vez, tanto el cálculo de las cantidades de dinero que se requerirán en fechas posteriores, ya sea para compra de equipo, materia prima, pago de adeudos, pago de sueldos, etc., como las cantidades de dinero que ingresarán a la empresa, por concepto de ventas, intereses, etc.

**FLUJO DE EFECTIVO
CREACIONES MAGGIE**

Del 1 de Febrero del 2003 al 31 de Enero del 2004

CONCEPTO	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
ENTRADAS													
Existencia Inicial		51,220	65,083	78,946	92,809	106,672	120,535	141,753	159,820	177,887	195,954	214,021	1,404,700
Cobro de Ventas (contado) 70%	58,310	58,310	58,310	58,310	58,310	58,310	66,640	66,640	66,640	66,640	66,640	66,640	749,700
Cobro de Ventas (crédito) 30%	24,990	24,990	24,990	24,990	24,990	24,990	24,990	28,560	28,560	28,560	28,560	28,560	292,740
Inversión Inicial	90,000												
Otras Entradas													
Total de Entradas	148,310	83,300	83,300	83,300	83,300	83,300	91,630	95,200	95,200	95,200	95,200	95,200	1,132,440
Total Disponible	148,310	134,520	148,383	182,246	176,109	189,972	212,165	236,953	255,020	273,087	291,154	309,221	2,537,140
SALIDAS													
Compra de Maq. y Equipo	38,200												
Pago de cuentas por pagar		47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	53,768	53,768	53,768	53,768	53,768	551,122
Renta	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	36,000
Servicios Públicos	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	9,000
Gasolina	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600
Publicidad y Promoción	1,500												
Sueldos	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	33,600
Salarios	13,650	13,650	13,650	13,650	13,650	13,650	14,625	14,625	14,625	14,625	14,625	14,625	169,650
Compra de Transporte	35,000												35,000
IMSS, INFONAVIT, SAR	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	22,680
Otros Egresos													
Total de Egresos	97,080	69,437	69,437	69,437	69,437	69,437	70,412	77,133	77,133	77,133	77,133	77,133	900,352
Saldo Final	51,220	65,083	78,946	92,809	106,672	120,535	141,753	159,820	177,887	195,954	214,021	232,088	1,636,788
Saldo Final Deseado	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000	300,000
Restante o Sobrante	26,220	40,083	53,946	67,809	81,672	95,535	116,753	134,820	152,887	170,954	189,021	207,088	1,336,788
FINANCIAMIENTOS													
Prestamo													0
Pago de Prestamo													0
Intereses													0
Total Financiamiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVERSIONES													
Depósito	26,220	40,083	53,946	67,809	81,672	95,535	116,753	134,820	152,887	170,954	189,021	207,088	1,336,788
Cobro de Intereses													0
Total Inversiones	26,220	40,083	53,946	67,809	81,672	95,535	116,753	134,820	152,887	170,954	189,021	207,088	1,336,788
SALDO FINAL	51,220	65,083	78,946	92,809	106,672	120,535	141,753	159,820	177,887	195,954	214,021	232,088	1,636,788

7.4 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

8

CREACIONES GENY													
ESTADO DE RESULTADOS													
Del 14 de febrero de 2003 al 14 de febrero de 2004													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Totales
Ventas:													
Ventas de Contado	58,310	58,310	58,310	58,310	58,310	58,310	58,310	58,310	58,310	58,310	58,310	58,310	66,640
Ventas a Crédito	24,990	24,990	24,990	24,990	24,990	24,990	24,990	24,990	24,990	24,990	24,990	24,990	28,560
= VENTAS NETAS	83,300	83,300	83,300	83,300	83,300	83,300	83,300	83,300	83,300	83,300	83,300	83,300	95,200
- COSTO DE VENTAS:													
Inventario Inicial:													
Materia Prima	0	3,226	3,226	3,226	3,226	3,226	3,226	3,226	3,226	3,226	3,226	3,226	3,226
Producto Terminado	0	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856
= Total de Inventario Inicial	0	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082
+ Compras y Gastos de Fabricación:													
Compras materia prima	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	53,768
- Devolución y descuento s/compra													
= Total Compra y Gastos de Fabricación	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	53,768
- Inventario Final:													
Materia Prima	3,226	3,226	3,226	3,226	3,226	3,226	3,226	3,226	3,226	3,226	3,226	3,226	3,226
Producto Terminado	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856	2,856
= Total Inventario Final	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082
TOTAL DE COSTOS DE VENTAS	40,965	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	53,768
- UTILIDAD BRUTA	42,335	36,253	36,253	36,253	36,253	36,253	36,253	36,253	36,253	36,253	36,253	36,253	41,432
- Gastos de Operación:													
Mano de Obra	13,650	13,650	13,650	13,650	13,650	13,650	13,650	13,650	13,650	13,650	13,650	13,650	14,625
Gasolina	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Gastos de servicios públicos	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750	750
Gastos de máquinas y equipo	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
Depreciación de equipo de transporte	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583
Renta Local	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Total de gastos de operación	18,474	18,474	18,474	18,474	18,474	18,474	18,474	18,474	18,474	18,474	18,474	18,474	19,449
- Gastos Administrativos	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800	2,800
Sueldos	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890	1,890
IMSS, INFONAVIT, SAR ETC.	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Publicidad y promoción	6,190	4,690	4,690	4,690	4,690	4,690	4,690	4,690	4,690	4,690	4,690	4,690	4,690
Total gastos administrativos	17,671	13,089	13,089	13,089	13,089	13,089	13,089	13,089	13,089	13,089	13,089	13,089	17,293
Utilidad antes gastos financieros e imp.	6,008	4,450	4,450	4,450	4,450	4,450	4,450	4,450	4,450	4,450	4,450	4,450	5,880
- ISR (34%)	11,663	8,639	8,639	8,639	8,639	8,639	8,639	8,639	8,639	8,639	8,639	8,639	11,413
UTILIDAD / PERDIDA META	11,663	20,302	28,941	37,580	46,219	54,858	66,271	77,684	89,097	100,510	111,923	123,336	123,336
UTILIDAD ACUMULADA	6,008	10,458	14,908	19,358	23,808	28,258	34,138	40,018	45,898	51,778	57,658	63,538	63,538
Impuestos Acumulados													

**CREACIONES
MAGGIE
BALANCE GENERAL**

Del 14 de Febrero del 2003 al 14 de febrero del
2004

Inicial	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Activo												
<u>Circulante</u>												
Caja y bancos	51,220	65,083	78,946	92,809	106,672	120,535	141,753	159,820	177,887	195,954	214,021	232,088
Inventarios de materia prima	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082	6,082
Cuentas por cobrar	24,990	24,990	24,990	24,990	24,990	24,990	28,560	28,560	28,560	28,560	28,560	28,560
Total activo circulante	82,292	96,155	110,018	123,881	137,744	151,607	176,395	194,462	212,529	230,596	248,663	266,730
Fijo:												
Maquinaria y equipo	38,009	37,818	37,627	37,436	37,245	37,054	36,863	36,672	36,481	36,290	36,099	35,908
Departamento de Maq. Y Eq.	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191	191
Equipo de transporte	34,417	33,834	33,251	32,668	32,085	31,502	30,919	30,336	29,753	29,170	28,587	28,004
Departamento de Eq.de Trans.	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583	583
Total activo fijo	72,426	71,652	70,878	70,104	69,330	68,556	67,782	67,008	66,234	65,460	64,686	63,912
Total activos	154,718	167,807	180,896	193,985	207,074	220,163	244,177	261,470	278,763	296,056	313,349	330,642
Pasivos												
A corto plazo:												
Impuestos por pagar	6,008	10,458	14,908	19,358	23,808	28,258	34,138	40,018	45,898	51,778	57,658	63,538
Cuentas por pagar	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	47,047	53,768	53,768	53,768	53,768	53,768	53,768
Total de pasivos	53,055	57,505	61,955	66,405	70,855	75,305	87,906	93,786	99,666	105,546	111,426	117,306
Capital contable:												
Capital contribuido:												
Capital familiar	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
PRONAFIN	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000	70,000
Capital ganado:												
Utilidades retenidas	11,663	20,302	28,941	37,580	46,219	54,858	66,271	77,684	89,097	100,510	111,923	123,336
Total capital contable	101,663	110,302	118,941	127,580	136,219	144,858	156,271	167,684	179,097	190,510	201,923	213,336
Total pasivos y capital	154,718	167,807	180,896	193,985	207,074	220,163	244,177	261,470	278,763	296,056	313,349	330,642

Los estados financieros son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa, en un periodo determinado o en una fecha específica futura.

Los estados financieros que se proyectaron a partir del **flujo de efectivo** y que por tanto ofrece como ya se pudo observar, información básica que nos permitió elaborar los dos estados clave, para determinar la salud financiera futura de la empresa, fueron el Estado de Resultados y el Balance General.

Enseguida lo que se quiere es analizar los indicadores financieros, para eso primero se tendrán que determinar.

7.4 INDICADORES FINANCIEROS

Los indicadores financieros son métodos utilizados para analizar el estado de salud financiera de la empresa, tomando como base los estados financieros ya proyectados. Los indicadores son muchos y muy variados, por lo que su aplicación y cálculo individual no es un elemento de toma de decisiones, es necesario aplicar varios simultáneamente y analizarlos para llegar a conclusiones válidas que faciliten el proceso administrativo de la empresa.

Se muestran a continuación los indicadores financieros determinados por "CREACIONES MAGGIE", tomando como base los estados financieros anteriormente presentados.

Los indicadores financieros, evaluados al año de operación son:	
Prueba de liquidez:	
Activo circulante/pasivo circulante	$(266\ 730/117\ 306) = 2.27$
Prueba de ácido:	
(Act. Circulante –Inventario) /pasivo cir.	$(266\ 730 - 6\ 082)/117\ 306 = 2.22$
Capital de trabajo:	
Activos totales – pasivos	$(330\ 642 - 117\ 306) = 213\ 336$
Razones de endeudamiento:	
Pasivos/activos	$(117\ 306/330\ 642) = 0.35$
Capital total/activos	$(213\ 336/330\ 642) = 0.64$
Razones de eficiencia y operación:	
Rotación de activo total:	
Ventas netas/activo total	$(1\ 071\ 000/330\ 642) = 3.23$
Rentabilidad sobre ventas:	
(Utilidad neta/ventas netas)*100	$(11\ 413/95\ 200)*100 = 12\ %$
(Utilidad de operación/ventas)*100	$(17\ 293/95\ 200)*100 = 18\ %$
Rentabilidad sobre activo total:	
(Utilidad neta/activo)*100	$(11\ 413/307\ 642)*100 = 3.7\%$
Rentabilidad sobre capital:	
(Utilidad neta/Capital)*100	$(11\ 413/90\ 000)*100 = 12.6\%$
VPN:	\$ 189 458.61
TIR:	77.14 %

Interpretación de las Razones Financieras;

A través de las pruebas de liquidez y del ácido, puede observarse que la empresa contará con suficiente capacidad para cubrir sus pasivos del corto plazo, incluso sin tener que depender, en un momento dado, de la venta de sus inventarios.

Mediante las pruebas de endeudamiento, puede observarse que la mayor parte de los derechos sobre activos (64%), los poseen los iniciadores de la empresa y no sus acreedores.

Se observa asimismo una rotación de activo de 3.23 lo cual se traduce en que las ventas netas duplicarán el valor de los activos totales al finalizar el primer año.

En cuanto a la rentabilidad, a través de los diferentes indicadores, puede observarse que es buena, aunque lo que se refiere a activos no lo es tanto.

Por otra parte, el valor positivo del VPN, implica que la inversión requerida será recuperada en el primer año de operación, ya que los flujos de activo que se generarán, serán mayores al valor presente de la inversión.

7.5 SUPUESTOS FINANCIEROS

Para realizar la parte financiera de nuestro Plan de Negocios, en cuanto al balance general supusimos que se obtendría un préstamo de \$ 70 000 para que la empresa comenzara a operar. Supusimos también que tendríamos almacenado un inventario de materia prima por valor de \$ 6082 (equivalente a 1 lote de producto terminado y materia prima para 2 lotes, entendiendo por lote a 24 pares). También se supuso que la materia prima se compraría a crédito, considerando para ello 30 días de plazo por parte del proveedor.

Supusimos también que las ventas, durante los primeros seis meses, se mantendrían constantes e iguales en \$83 300 equivalentes a 700 pares mensuales, incrementándolas semestralmente en 100 pares más lo que se traduce a \$95 200 de ventas por mes. Se consideró que se otorgaría un 30% de las ventas totales a crédito por 30 días y el restante sería al contado.

Para el flujo de efectivo se supuso que se deseaba mantener un nivel de efectivo de \$20 000.00 deseable.

Para el VPN del proyecto, se maneja una tasa de interés del 43%.

Por ultimo se supuso que el préstamo que se obtuvo no generará intereses durante el primer mes de vida de la empresa. Y también se supuso que sólo se reunirían \$20 000.00 de capital familiar.

7.6 SISTEMA DE FINANCIAMIENTO

Para conseguir el capital necesario para arrancar y operar la empresa, existen varias posibilidades, sin embargo, cada una de ellas presenta ventajas y desventajas que deberán ser cuidadosamente observadas para tomar la decisión mas conveniente. Aquí el trabajo del emprendedor debe ser preciso ya que se deberá analizar con base en sus estados financieros proyectados, cuánto dinero requerirá para llevar a cabo sus actividades y cuándo lo necesitará, una vez realizado esto, es necesario comenzar a buscar las diversas opciones de financiamiento y las condiciones de pago (tanto de interés como de principal) que cada una de ellas ofrezca. Entre las diversas formas de financiamiento que el emprendedor puede encontrar en el medio están:

- Socios particulares.
- Prestamos bancarios.
- Aportaciones personales.
- Créditos de proveedores.
- PRONAFIN.
- FIBASOM. Fideicomiso del Programa de Banca Social y Microcréditos.

A continuación se describe el programa del FIBASOM, como ejemplo de financiamiento y para saber más acerca de esta alternativa.

OBJETIVO DEL PROGRAMA.

Fomentar que los microempresarios de todo el país se integren a las cadenas productivas vinculándolos a las pequeñas y medianas empresas a través de microcréditos.

CONCEPTOS.

- **FIBASOM:** Fideicomiso del Programa de Banca Social y Microcréditos.
- **Institución de microfinanciamiento:** Persona moral elegible para fungir como intermediario entre el FIBASOM y la población objetivo.
- **Población objetivo:** Individuos, grupos y organizaciones en condición de pobreza, sin acceso a servicios financieros, con un proyecto viable de ser financiado.
- **Grupos Solidarios:** Grupos de personas en zonas marginadas organizados, beneficiarios de los apoyos del FIBASOM.
- **Beneficiarios Individuales:** Personas físicas en zonas marginadas con probada solvencia moral y con un proyecto productivo viable.

DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA PARA BENEFICIARIOS.

1. Se conformará el Fideicomiso del Programa de Banca Social y Microfinanciamiento para la canalización de recursos.
2. Los recursos están destinados a individuos, grupos y organizaciones en condiciones de pobreza sin acceso a servicios financieros y con un proyecto viable.
3. Se consideran grupos solidarios:
 - Grupos de personas que en un proceso de selección se asocian por voluntad propia en una práctica de ahorro y préstamo, disciplina de pago y cumplimiento solidario.
 - Constituidos con un mínimo de 5 personas de una misma comunidad en zonas marginadas
 - Contar con una acta de asamblea donde se formalice como Grupo Solidario y presentar una solicitud a la institución de microfinanciamiento.
4. Los beneficiarios individuales deben cumplir con lo siguiente:

- Ser personas físicas con probada solvencia moral, sin acceso a crédito de la banca comercial y vivir en una zona marginada, rural o urbana.
 - Presentar de manera voluntaria ante la institución de microfinanciamiento un proyecto productivo debidamente sustentado.
 - No tener antecedente de incumplimiento en las operaciones de microfinanciamiento del programa.
 - El programa promueve que la información de los beneficiarios tenga en la medida de lo posible la Clave Unica del Registro de Población (CURP)
5. Los montos a financiar oscilarán entre 700 pesos y 20 mil pesos cómo crédito final, aunque en algunos casos los préstamos llegarán hasta 30 mil pesos.
6. Las tasas de interés se determinarán con CETES + 1 (aproximadamente de 4 a 7 por ciento mensual).
7. El programa de microcréditos aplica únicamente para microempresarios los cuales se clasifican en:
- 1 empleado (autoempleo)
 - De 2 a 4 trabajadores, incluido el patrón
 - Hasta 10 trabajadores
 - Hasta 15 trabajadores
8. El programa también otorgará recursos para el fomento de microempresas.
9. Para ser susceptible de nuevo apoyo, el grupo solidario o beneficiario individual deberá tener cubierto el 100% de su adeudo anterior en los tiempos establecidos.

MECANISMOS PARA SOLICITAR LOS MICROCRÉDITOS.

- Elaborar una solicitud por escrito con datos generales del solicitante como son:
 1. Nombre completo
 2. Dirección (calle, número, colonia, código postal, delegación o municipio y Estado).
 3. Edad
 4. Teléfono
 5. Grado máximo de estudios
 6. Actividad actual.
 7. Cuál es su ingreso semanal
 8. Descripción de su proyecto (en qué y cómo se va a gastar el dinero).
 9. Monto solicitado
- Enviar la solicitud en escrito libre al **Apartado Postal 40003, Colonia Hipódromo Condesa, México D.F., Código Postal 06140**

Las microfinancieras autorizadas por la Secretaría de Economía se pondrán en contacto de manera directa con los solicitantes de los créditos.

Como se puede observar el programa de financiamiento que aquí se presenta es un ejemplo de tantas instituciones financieras que existen actualmente, para el apoyo a emprendedores, por medio del programa federal PRONAFIN, que tiene como objetivo precisamente el de proveer recursos económicos a los emprendedores, que tienen un proyecto viable y sustentable, y que para efectos de nuestra investigación puede representar una alternativa más de financiamiento para llevar a cabo el proyecto aquí presentado, cabe señalar que supusimos que se nos financiara con \$70 000.00, pero bien podrían ser menos y podría aumentar más el capital, que se conforme por aportaciones personales de familiares interesados en participar en el negocio.

CONCLUSIONES.

A lo largo de la presente investigación, pudimos observar la suma importancia que tiene el crear un Plan de Negocio, antes de iniciar alguno, ya que en cada uno de los capítulos desarrollados se nos mostró las debilidades y virtudes del negocio en el que se quiere incursionar, si bien al iniciar el plan teníamos una perspectiva, actualmente esa perspectiva es totalmente diferente, ya que al iniciar el plan existía mucha incertidumbre acerca de como se podría poner en marcha el negocio. Ahora las cosas son distintas porque se conoce más, "a que aguas nos vamos sumergir" , y sin lugar a dudas el Plan de Negocio, representa una herramienta básica, útil y de gran importancia, para saber como, en donde, y con cuanto capital poner en marcha el negocio, entre otras muchas ventajas más que te brinda el crear un Plan de Negocio.

El plan nos muestra paso a paso lo que se debe de hacer y no hacer en la creación del negocio, como se demuestra en el capítulo de finanzas,(que a mi consideración es el más importante y es el que sustenta el plan) donde a través de los estados financieros proyectados, sabremos si el proyecto es rentable o no, en que tiempo recuperaremos la inversión, con cuanto capital inicial se debe contar, y cuales pueden ser las utilidades generadas por el negocio. En fin cada uno de los capítulos nos aclara esos pensamientos nebulosos que se tenían antes de iniciar el plan, como por ejemplo, el costo que tendría nuestro producto, y el precio a que se pondría a la venta, cual sería la producción mensual, cual sería el proceso de producción y que nivel de ventas mínimas se debería de alcanzar para encontrarse en el punto de equilibrio, así como la estructura organizacional y todo lo que se refiere a el marco legal de la organización, para iniciar el negocio y muchísimas cosas mas.

Todo lo anterior es lo que dejan de hacer muchas microempresas, y es aquí una de las causas principales por lo cual no logran progresar y su sobrevivencia en estos tiempos de economías turbulentas se ven más afectadas y se ven mas débiles ante tal panorama y que por lo regular no logran sobrevivir.

Por muy pequeño que vaya ser el negocio, se recomienda que se cree un Plan de Negocio de acuerdo a sus necesidades, que se van a ir vislumbrando en el transcurso de su

desarrollo pero siempre un plan bien desarrollado y adecuado al contexto en el que se vive tendrá un valor incalculable para el emprendedor y su familia.

Muy en particular para la propuesta de negocio que aquí se presentó, el Plan de Negocio, nos dio como resultados que el proyecto puede ser viable y rentable ya que con los indicadores financieros que se analizaron se pudo comprobar que todas las interpretaciones fueron favorables, como prueba de ello el valor positivo del VPN (valor presente neto) implica que la inversión requerida será recuperada en el primer año, ya que los flujos de efectivo que se generarán, serán mayores al valor presente de la inversión. Esto sin duda nos aclara más aún el panorama e interviene directamente en la toma de decisiones del emprendedor.

Pues bien aquí habría que resaltar dos cosas, una de ellas es que la investigación se realizó de una manera exhaustiva y profunda para obtener la mayor información posible y los resultados los tenemos a la mano, pero que para fines de obtener financiamiento la información que se presente deberá cambiar, ya que existen tres puntos erróneos más comunes cuando se presenta un Plan de Negocio, ante alguna institución financiera, estos son los siguientes;

- Dar demasiada información.
- Esconder debilidades del proyecto.
- Y no sustentar los resultados.

Por lo cual creo conveniente que la estructura del plan se resuma considerando lo tres puntos anteriores a la hora de solicitar financiamiento ante alguna institución, o socios, etc.

La otra es aprovechar el programa que esta promoviendo la Secretaria de Economía a través del programa denominado PRONAFIN, que tiene como objetivo ayudar a financiar a través de diversas instituciones financieras a los microempresarios del país, para ello se debe contar con un proyecto viable que lo puedes conseguir a través de la realización de un Plan de Negocios, como el aquí propuesto.

Sin olvidar que sería mucho mejor si la mayoría del capital inicial, fuera de procedencia familiar, ya que entre mayor sea la cantidad obtenida a través de un financiamiento mayor será la obligación, e inclusive existen algunos autores que consideran que no es muy recomendable iniciar el negocio con pasivos, ya que es como si "naciera enfermo" el negocio. Pero esto sin duda será labor del emprendedor de saber cual será la mejor alternativa en la toma de decisiones.

GLOSARIO.

- **ADORNADO.** "Es la operación en la fabricación de el calzado donde se le da el acabado al calzado para pasarlo a la sección del empaque y almacenaje."
- **BALANCE GENERAL.** Es un instrumento que muestra, a una fecha determinada, cuáles son los activos, pasivos y capital contable con que cuenta la empresa. Muestra su situación financiera ; es decir, qué tiene, qué debe y qué pagó. El formato utilizado es igual para todas las empresas, lo que cambia son las cuentas que maneja. El balance es indispensable para ubicar la salud financiera de la empresa.
- **CALZADO DE PIEL POPULAR.** "Calzado de cuero de baja calidad y precio , marcas poco conocidas, este compite con el de plastico y tela demandado básicamente por la población de bajos ingresos."
- **CALZADO.** "Es una prenda necesaria que nos sirve para vestir, son para los pies y existe una gran variedad de estilos y colores."
- **CAPITAL FAMILIAR.** " Es la cantidad total de dinero que invierten los familiares de la empresa para conformar la misma y será la base del inicio de operaciones de ésta.
- **CORTADO.** "Es parte del proceso de fabricación del calzado y consiste en cortar los piezas de piel, con la ayuda de moldes especialmente para esta actividad."
- **CREDITO.** "Un crédito es una aportación económica que se entrega a la empresa , con el fin de hacer frente a compromisos o necesidades de inversión, que no pueden ser solventadas con el capital de la misma.

- DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO. Es una secuencia del proceso de producción de operaciones, expresada en forma gráfica. Es una forma de detallar y analizar el proceso de producción, mediante el uso de un diagrama de flujo.
- EMPRENDEDOR. "Es aquella persona creativa que le gustan los retos, que se fija una meta concreta y no se rinde hasta conseguirla, poniendo en riesgo su salud, por exceso de trabajo, e inclusive hasta su familia, por no encontrar otra diversión más que trabajar. Es una persona obsesiva en su trabajo, no para hasta conseguir lo que quiere, va en busca de su bienestar económico y social a cuesta de todo".
- EMPRESA. "Una empresa es definida como una entidad, que operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios, que beneficien a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia."
- ENTRADAS. Las entradas son todos los ingresos de dinero que la empresa recibe.
- ESTADO DE RESULTADOS. Es el instrumento que usa la administración para reportar las operaciones económicas de la empresa, en un periodo determinado; de esta manera, la ganancia (utilidad) o pérdida de la empresa, se obtiene restando los gastos y/o pérdidas a los ingresos y/o ganancias.
- ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS. Son resúmenes de resultados de las diferentes operaciones económicas de la empresa, en un periodo determinado o en una fecha específica futura.
- ESTUDIO DE MERCADO. Es el medio para recopilar, registrar y analizar datos en relación con el mercado específico, al cual la empresa ofrece sus productos.

- FLUJO DE EFECTIVO. Es un estado financiero que muestra el total de efectivo que ingresó o salió de la empresa, durante un periodo determinado.
- MAQUINADO. "Es parte del proceso de fabricación del calzado y consiste en unir las piezas del calzado para coserlas"
- MATERIA PRIMA. Se refiere a los elementos, partes o sustancias de las que está compuesto el producto de la empresa.
- MERCADOTECNIA. Es el proceso que se encarga de planear las actividades de la empresa en relación con el precio, la promoción, distribución y venta de bienes y servicios de la empresa, así como en la definición del producto o servicio con base en las diferencias del consumidor, de forma tal que permitan crear un intercambio (entre empresa y consumidor) que satisfaga los objetivos de los clientes y de la propia organización.
- MICROEMPRESA. "Es una empresa que utiliza en el ramo industrial un máximo de 15 personas para operar, por lo regular existe un sólo dueño, y opera en pequeñas dimensiones".
- MONTADO. "Es parte del proceso de fabricación del calzado y consiste en montar puntas, lados y talones a la horma."
- ORGANIZACIÓN. Es la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa, para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos para la misma.
- PEGADO. "Es parte del proceso de fabricación del calzado y consiste en unir con pegamento la suela con el corte del zapato"

- PRODUCCIÓN. Es la transformación de insumos, a través de recursos humanos, físicos y técnicos, en productos requeridos por los consumidores. Estos productos pueden ser bienes y/o servicios.
- PRODUCTO. Es el resultado final de un proceso de producción, el cual puede ser un bien o un servicio, que representa un satisfactor para el consumidor.
- PUBLICIDAD. Es una serie de actividades necesarias para hacer llegar un mensaje al mercado meta y su objetivo principal es crear un impacto directo sobre el cliente para que compre un producto, con el consecuente incremento en las ventas.
- REBAJADO. "Es parte del proceso de fabricación del calzado y consiste en rebajar las orillas que se unirán, para que no tenga bordos".
- SALIDAS. Son todos los egresos que la empresa realiza. Los gastos o costos en que la empresa incurre son salidas de dinero.

BIBLIOGRAFÍA.

- ALCARAZ, Rodríguez, Rafael. **El emprendedor de éxito.**
México, McGraw-Hill, 1996. 254p.
- ANZOLA, Sérvulo, **Administración de pequeñas empresas.**
México, McGraw-Hill, 1993. 385p.
- ANZOLA, Sérvulo, **La actitud emprendedora.**
México, McGraw-Hill, 1995. 398p
- GRABINSKY, Salo, **El emprendedor creador y promotor de empresas.**
México, FCA; UNAM, 1998. 244p.
- GRABINSKY, Salo, **Aprende y emprende.**
México, Sistemas Técnicos, 1992. 289p.
- HERNANDEZ, Sampieri Roberto et;al **Metodología de la investigación.**
México. McGraw-Hill. 1998 1-54p
- **La guía del empresario para elaborar planes efectivos de negocios.**
Derechos reservados 1990. Entrepreneur Group.
Guía de Negocios Entrepreneur No. EM1800.
- MUNGUIA, Zatarian Irma y Jose Manuel Salcedo Aquino. **Redacción e investigación documental**
(manual). México. UPN, 1998. 3-94p
- ZUBIZARRETA, Armando F, **La aventura del trabajo intelectual. Como estudiar e investigar.**
E.U. ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA. 1986 85-124p.

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN.

CAMARAS INDUSTRIALES Y ASOCIACIONES DE INDUSTRIALES VINCULADAS AL GIRO.

➤ **CAMARA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DEL ESTADO DE GUANAJUATO (CICEG)**

Adolfo López Mateos 3401 Ote., piso 1, Fracc, Julian de Obregón,
León, Gto. 37290

Tel 91(47) 11-41-70, 11-39-92, fax 11-41-20

Lunes a viernes de 9 a 14 y 15:30 a 19

Lic Francisco Ramírez Rentería, Director General.

➤ **CAMARA DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO DEL ESTADO DE JALISCO (CICEJ)**

Prol. Alcalde 1918, Fracc. Miraflores, Guadalajara, Jal. 44270

Tel 91(3) 824-60-40, 824-66-15, 824-95-96, fax 853-49-83

Lunes a viernes de 9:30 a 14 y 16 a 19:30

Lic Ricardo Orta Salinas, Director General.

➤ **DIRECTORIO DE LA CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO (CANAICAL)**

Durango 245, Col. Roma

Tel 5-525-49-60 y 5-208-17-52.

INTERNET.

- www.siem.gob.mx www.secofi.gob.mx www.cicej.org.mx
- www.ciatec.org.mx www.nafinsa.gob.mx www.ciceg.org.mx

VIDEOS.

- Videoteca de UPIICSA.

Cassette	315	VHS	PROCESO DE MANUFACTURA DE ZAPATOS.	
	11Min.			
Cassette	601	VHS	COMO INICIAR UNA PEQUEÑA EMPRESA	1:15Min
Cassette	602	VHS	EMPRENEDORES	30Min
Cassette	464	VHS	JOVENES EMPRENEDORES	1:37Min
Cassette	258	BETA	INDUSTRIA DEL CALZADO	60Min.

EXPOSICIONES.

- 4ª EXPO-EMPRENEDORES 1999.
- ASOCIACIÓN NACIONAL DE PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO (ANPIC-1999).
- 4ª EXPOCALZA. MEXICAN SHOE SHOW. (2000).

ANEXOS

PRINCIPALES INDICADORES DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO.

NUMERO DE EMPRESAS AFILIADAS A CICEG EN DICIEMBRE DE 1998.

TAMAÑO	No. DE AFILIADOS	PORCENTAJE
GRANDES	25	2.8%
MEDIANA	53	4.9%
PEQUEÑA	308	32.2%
MICROS	557	53.4%
PROVEEDORES	46	5.2%
OTROS ESTADOS	13	1.5%

PRODUCCIÓN NACIONAL DE CALZADO EN MÉXICO.

AÑO	MILLONES DE PARES	USO DE CAPACIDAD INSTALADA
1987	244.4	64.5%
1988	245.2	64.9%
1989	200.0	52.6%
1990	208.5	59.5%
1991	199.6	58.7%
1992	193.3	56.4%
1993	173.3	55.9%
1994	172.4	57.5%
1995	170.0	55.7%
1996	180.0	60.0%
1997	200.0	66.6%
1998	210.0	70.0%
1999	210.0	70.0%

Nota : 1999 es una proyección.

TOTAL DE LA PRODUCCIÓN ESTATAL EN PARES 1994-1999. ESTADO DE GUANAJUATO.

AÑO	TOTAL EN PARES
1994	68.9 millones
1995	74.8 millones
1996	85 millones
1997	100 millones
1998	110 millones
1999	110 millones

Nota: 1999 es una proyección.

TOTAL DE LA PRODUCCIÓN EN PARES POR ESTADOS DE LA REPÚBLICA.

ESTADO	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
GUANAJUATO	40%	39%	39%	40%	44%	47%	50%	52%	52%
JALISCO	26%	25%	22%	21%	25%	23%	22%	22%	22%
MÉXICO (ÁREA MET.)	23%	22%	25%	26%	20%	20%	18%	17%	16%
RESTO DEL PAÍS	11%	14%	14%	13%	11%	10%	10%	9%	10%

TOTAL DE EXPORTACIONES NACIONALES DE CALZADO.

AÑO	MILLONES DE PARES	MILLONES DE DOLARES
1987	5.8	55.89
1988	8.2	68.25
1989	6.6	71.25
1990	7.9	77.39
1991	8.2	106.97
1992	9.7	100.61
1993	6.2	150.34
1994	5.1	156.38
1995	11.6	162.80
1996	19.3	204.60
1997	26.0	308.64
1998	35.0	367.5
1999	25.0	262.5

Nota: 1999 es una proyección.

PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES DE CALZADO MEXICANO.

PAIS DESTINO	PARES	PORCENTAJE
USA	13,051,964	72.41%
CANADA	658,623	3.48%
CUBA	627,392	3.48%
GUATEMALA	618,811	3.43%
COLOMBIA	527,799	2.93%
JAPÓN	506,831	2.81%
CHILE	432,406	2.40%
COSTA RICA	339,576	1.88%
PANAMÁ	188,432	1.05%
ALEMANIA	145,854	0.81%
TOTAL	17,097,688	100%

TOTAL DE IMPORTACIONES NACIONALES DE CALZADO.

AÑO	MILLONES DE PARES	MILLONES DE DOLARES
1987	0.2	0.76
1988	5.5	23.23
1989	23.5	85.9
1990	16.7	127.8
1991	24.5	189.9
1992	42.7	213.5
1993	34.4	172
1994	26.6	145.2
1995	9.3	90.2
1996	5.5	44
1997	7.4	65.3

TOTAL DE EMPLEOS GENERADOS POR EL SECTOR CUERO-CALZADO

AÑO	TOTAL NACIONAL	TOTAL GUANAJUATO
1989	122,612	47,205
1990	127,636	47,672
1991	130,499	48,871
1992	125,237	47,088
1993	115,222	45,920
1994	113,225	41,704
1995	104,892	46,731
1996	114,990	55,800
1997	-----	60,669

Nota : 1997 hasta el 1er Semestre