



*Unidad Iztapalapa*

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
ADMINISTRACIÓN**

---

**ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS NECESARIOS  
PARA CREAR UNA EMPRESA DE MUEBLES EN  
EL MUNICIPIO DE MARIANO ARISTA, TLAXCALA**

TÉISIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN, PRESENTAN:

*ALANIS RANGEL MARTÍN  
CASTAÑEDA SÁNCHEZ ENRIQUE  
CASTAÑEDA SÁNCHEZ MARIBEL PERLA*

ASESOR: LIC. ARMANDO PADILLA SÁNCHEZ

México, D.F., Julio 2003



Casa abierta al tiempo  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

*Unidad Iztapalapa*

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
ADMINISTRACIÓN**

---

**ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS NECESARIOS  
PARA CREAR UNA EMPRESA DE MUEBLES EN  
EL MUNICIPIO DE MARIANO ARISTA, TLAXCALA**

TÉSIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN, PRESENTAN:

ALANIS RANGEL MARTÍN  
CASTAÑEDA SÁNCHEZ ENRIQUE  
CASTAÑEDA SÁNCHEZ MARIBEL PERLA

  
ASESOR: LIC. ARMANDO PADILLA SÁNCHEZ

México, D.F., Julio 2003

## **Dedicatoria**

Deseo dedicar esta tesina en Primer momento a mis Padres, el Sr. Martín Alanis Lino y Sra. Antonia Rangel Juan, así como a mis hermanos, Tere, Tacho, Rafa y Luis Alberto Alanis Rangel, al igual que a mi cuñada Ma. Del Carmen Sarmiento Rico y claro no puedo olvidar a mis sobrinos Brenda Alanis Rangel y Luis Ángel Alanis Sarmiento.

Reitero el agradecimiento a mis padres por brindarme la fortaleza en mi paso por este mundo, a mis hermanos por el apoyo incondicional que me brindaron en todo momento.

A mis sobrinos que sea fuente de inspiración para seguir por el sendero del estudio.

Sinceramente deseo que sea motivo de orgullo y satisfacción durante muchos años de su vida.

**Martin Alanis Rangel**

## **Agradecimientos**

### **Papa:**

Decirte “GRACIAS” significa tan poco para lo que mereces, sin embargo, sinceramente deseo agradecerte por todo el apoyo que me has brindado, en especial en esta faceta de mi vida.

### **Mama:**

Gracias por ser ese rayo de luz que ilumina y guía el sendero por donde voy transitando. Gracias por ser la fuente de mi fortaleza que me motiva a seguir luchando para obtener lo que me he planteado. Sinceramente “GRACIAS”.

### **A mis Hermanos:**

Gracias por creer y confiar en mí, “Gracias” por el apoyo incondicional que me brindaron en todo momento. De todo corazón deseo brindarles mi agradecimiento.

**Martin Alanis Rangel**

## DEDICATORIA

*A mis padres:* porque este logro es de ustedes también, por su amor y ejemplo de rectitud...

*A Maribel Perla:* mi compañera de viaje, motivación y ejemplo de dedicación...

*A Jorge:* por su ejemplo de capacidad e ideales bien definidos...

*a Marisol:* por su ternura y especial forma de ser...

*A Tania:* por su especial cariño hacia mi persona, por ser la chispa de felicidad de mi familia...

*A Elizabeth:* por fijar sus ojos en este ser humano y haber descubierto en mí cosas que yo no conocía ...

---

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres Lino y Paula, por su amor y apoyo incondicional sin ellos no hubiera sido posible alcanzar esta meta, su sacrificio y esfuerzo por lograr que sus hijos alcancen sus sueños y anhelos, su forma de guiar mis pasos, el saber que siempre a mi lado tenía luchando codo a codo a esos maravillosos seres me dio la fuerza suficiente para seguir hasta el final de este camino. También quiero mostrarles mi respeto y admiración, porque sin haber estudiado una carrera universitaria su inteligencia y sobre todo sus grandes valores, hacen de ellos una piedra angular de la gente que los rodea, humildemente reciban mi más sincero agradecimiento, los amo y gracias por ser mis padres y darme la oportunidad de formar parte de su mundo...

Agradezco sinceramente a mi querida hermana Maribel Perla, gracias por aceptar ser parte de este proyecto, sobre todo por tu confianza, gracias por creer en mí, por tu apoyo que siempre he tenido desde que tengo uso de razón, gracias por compartir conmigo parte de tu vida, eres una gran mujer, te admiro por tus valores, por tu fuerza y empeño...

A mi hermano Jorge, por su confianza y apoyo, por creer en mí, por su gran ejemplo de entereza y fuerza...

A mis hermanas Marisol y Tania, les agradezco profundamente el cariño que le dan a este ser humano, gracias por tenerme en ese concepto tan especial, eso me dio mucha motivación en los momentos difíciles, se que también tengo su apoyo y quiero decirles que yo las admiro por su inteligencia y especial forma de ser

A todos los profesores que contribuyeron en mi formación, desde la educación básica, hasta la educación profesional, gracias por transmitirme su conocimiento y ejemplo, siempre tendrán mi respeto y admiración...

*Enrique Castañeda Sánchez*

## DEDICATORIA

A PAPÁ Y MAMÁ: LINO Y PAULA...

*Mi fuente de motivación, apoyo y sabiduría ... Gran manantial de amor y fortaleza*

A MI HERMANO ENRIQUE...

*Mi héroe y fuente de inspiración*

A MI HERMANO JORGE...

*Mi compañero de juegos y fuente de fortaleza*

A MI HERMANA MARISOL...

*Por su incansable lucha y defensa de sus ideales*

A MI HERMANITA TANIA...

*Mi fuente de ternura, alegría e inteligencia*

A RICARDO VELÁZQUEZ Y RICARDO Jr. ...

*Mis ángeles guardianes y fuente de amor, fe y esperanza*

---

## AGRADECIMIENTOS

A DIOS...

*Mi mano invisible*

Agradezco infinitamente a  
*Mis PADRES LINO CASTAÑEDA Y PAULA SÁNCHEZ*

Gracias por su gran amor incondicional, su apoyo incansable, así como sus grandes sacrificios, esfuerzos y desvelos, procurando siempre mi mayor bienestar y felicidad, consiguiendo día a día cultivar en mí la semilla del amor, la paciencia, la perseverancia y la responsabilidad. Gracias a ustedes hoy puedo escribir estas líneas llegando al final de un camino que parecía muy lejano, lleno de esfuerzos y sacrificios, lleno de muchas tristezas pero también de inmensas alegrías que día a día forjaron nuestras vidas. Hoy me encuentro aquí y este logro es gracias a ustedes y para ustedes, porque con su manera tan extraordinaria de ser me enseñaron a ser fuerte y así poder enfrentarme a la vida con decisión y valentía. Todo lo que soy y todo lo que tengo se lo debo a ustedes. Estos años que he vivido sin su calor de hogar, sin su compañía, sin sus palabras de aliento; han sido los días más difíciles de mi vida, pero los más satisfactorios porque sé que todos nosotros luchamos por un mismo objetivo que hoy alcanzamos.

¡Gracias a ti papito! por ser parte de este esfuerzo, por ser el mejor hombre que conozco y hacerme sentir la hija más dichosa por tenerte.

¡Gracias a ti mamita! por enseñarme a ser mujer, pues a pesar del tiempo que nos ha faltado para compartir esos grandes momentos de madre e hija, tú siempre has sabido estar conmigo en los momentos en que más te he necesitado. Eres la mejor madre que existe.

*“A ambos, Gracias por dejarme volar con mis propias alas. Reciban infinitamente mi amor y mi gratitud.”*

*¡Gracias a ti mi gran hermano Enrique!,* porque siempre has estado conmigo y sin ti no hubiera podido lograr este objetivo. Gracias por darme las fuerzas suficientes para llegar a nuestra meta, pues sé que cuando he estado a punto de desfallecer tú siempre estas a mi lado para nunca dejarme caer. Quiero que sepas que el tiempo que hemos estado lejos de mamá y papá, no me ha faltado el amor y los cuidados de un padre porque siempre tú has estado conmigo, *“gracias por ser mi papá pío”*. La nobleza que hay en tu alma te hace ser un hombre único y especial. Gracias por compartir tus alegrías y tristezas conmigo.

*¡Gracias a mi grandioso hermanito Jorge!,* por todo tu apoyo y el amor que siempre me has brindado y por tus contribuciones para la realización de este proyecto. He crecido, jugado, sonreído, llorado contigo y a pesar de que hemos crecido me siento muy feliz de tenerte cerca porque siempre has sido parte de mí. Gracias por contagiarme de esa gran fortaleza que siempre te ha caracterizado.

*¡Gracias a mi nena Marisol!,* porque todo este tiempo que he estado lejos de ti, te pertenecía. Gracias por tu apoyo y por saber escucharme sin juzgar mis actos. Por ser la mejor hermana del mundo.

Hoy quiero que sepas que me siento muy orgullosa de ti y muy afortunada de tenerte como hermana. Hoy eres toda una mujer, pero siempre serás mi nena linda.

*¡Gracias a mi gran pequeñita Tania!,* porque también te he robado tiempo que debimos estar juntas para jugar y apoyarte. Gracias por todas las palabras de aliento y de amor que recibí a través de tus cartas eso me dio fuerzas para lograr este objetivo. Eres una niña muy linda. Te adoro.

*¡Gracias a mi ángel guardián...Ricardo Velázquez!,* por el gran apoyo que nos brindó para la realización de este proyecto, en la parte de Diseño. Gracias por tu amor incondicional, así como el apoyo y la comprensión que siempre me has brindado. Eres un ser extraordinario que me hace sentir la mujer más dichosa por tener tu amor.

*¡Gracias a mi nene Richis! ,* porque se privó de su computadora para que nosotros pudiéramos llevar a cabo esta investigación. Gracias por aceptar que yo sea parte de tu vida, y por compartir el cariño de tu padre conmigo. Siempre estás en mi corazón.

Gracias a todos los profesores que dedican su valioso tiempo a la enseñanza, que lograron sembrar en mí una verdadera semilla del conocimiento.

***Maribel Perla Castañeda Sánchez***

## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
MARCO TEÓRICO.....	5
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>MARCO JURÍDICO PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>9</b>
<b>I.1 MARCO LEGAL.....</b>	<b>9</b>
I.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	9
I.1.2 Código Civil.....	9
I.1.3 Código de Comercio y Leyes Complementarias.....	11
I.1.4 Ley Federal del Trabajo.....	14
I.1.5 Ley del Seguro Social.....	16
I.1.6 Secretaría de Trabajo y Previsión Social.....	17
I.1.7 Ley del Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores....	17
I.1.8 Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro.....	18
<b>I.2 ELECCIÓN DEL TIPO DE SOCIEDAD.....</b>	<b>18</b>
<b>I.3 ACTA CONSTITUTIVA.....</b>	<b>21</b>
I.3.1 Estatutos.....	21
I.3.2 Acciones y Capital Social.....	22
I.3.3 De la Administración de la Sociedad.....	22
I.3.4 De la Asamblea de Accionistas.....	22
I.3.5 Información financiera, utilidad, reservas y fondos.....	23
I.3.6 Vigilancia.....	23
I.3.7 Fusión, transformación y escisión de la sociedad.....	23
I.3.8 Disolución y liquidación de la sociedad.....	23
I.3.9 Objeto Social de la Sociedad.....	24
<b>1.4 INVESTIGACIÓN DE LOS REQUISITOS LEGALES.....</b>	<b>28</b>
I.4.1 Propuesta del nombre de la empresa ante la Secretaría de Relaciones Exteriores.....	37
<b>I.5 NORMAS REGULATORIAS.....</b>	<b>39</b>
I.5.1 Normas aplicables a la Fabricación de Muebles.....	41
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>EL PAPEL DE LA PLANEACIÓN EN LA CREACIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>44</b>
<b>II.1 APLICACIÓN DEL BINOMIO PLANEACIÓN-CONTROL EN LA CREACIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>44</b>
II.1.1 Planeación y control.....	45
II.1.2 Propósitos.....	49
II.1.3 Premisas.....	49
II.1.4 Objetivo.....	55
II.1.5 Políticas.....	55

II.1.6	Estrategias.....	56
II.1.7	Procedimientos.....	57
II.1.8	Normas.....	58
II.1.9	Procedimientos legales para llevar a cabo la creación de la empresa.....	58
	II.1.9.1 Procedimiento para la elaboración del acta constitutiva.....	58
	II.1.9.2 Procedimiento para la constitución de la empresa en el Estado de Tlaxcala.....	59
	II.1.9.3 Procedimiento para realizar los trámites necesarios para el inicio de la empresa en el Estado de Tlaxcala.....	60
	II.1.9.4 Procedimiento para realizar los trámites para la apertura del negocio.....	62
II.1.10	Programa.....	63
II 1.11	Presupuesto.....	64

### **CAPÍTULO III**

<b>ANÁLISIS DE LOS RECURSOS REQUERIDOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA EMPRESA DE MUEBLES.....</b>		<b>67</b>
III.1	<b>RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>67</b>
	III.1.1 Estructura Organizacional de la empresa.....	67
	III.1.2 Requerimiento y categoría del personal.....	72
	III.1.2.1 Perfil de puestos.....	73
	III.1.3 Análisis de la mano de obra existente en el Municipio de Mariano Arista, Tlaxcala.....	74
	III.1.3.1 Diseño de la muestra.....	74
	III.1.3.2 Cuestionarios.....	76
	III.1.3.3 Presentación de resultados.....	80
	III.1.3.4 Análisis de los resultados de la investigación.....	86
	III.1.3.5 Conclusiones del estudio de la mano de obra.....	90
III.2	<b>RECURSOS MATERIALES.....</b>	<b>92</b>
	III.2.1 Maquinaria y equipo necesario para la fabricación de muebles.....	92
III.3	<b>INSTALACIONES Y UBICACIÓN DE LA PLANTA.....</b>	<b>103</b>
	III.3.1 Ubicación geográfica.....	103
	III.3.1.1 Servicios públicos.....	107
	III.3.1.2 Vías de comunicación y disponibilidad de medios de transporte....	110
	III.3.1.3 Condiciones climáticas.....	111
	III.3.2 Instalaciones de la empresa.....	112
III.4	<b>FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....</b>	<b>115</b>
	III.4.1 Banca privada.....	117
	III.4.1.1 BBVA Bancomer .....	117
	III.4.1.2 Banorte.....	121
	III.4.1.3 Bital.....	122
	III.4.1.4 Banco Santander Serfin Mexicano S.A.....	123
	III.4.2 Banca de desarrollo.....	128
	III.4.2.1 Nacional Financiera S.A.....	128
	III.4.2.2 Banco de Comercio Exterior.....	135

II.4.3 Elección de la fuente de financiamiento.....	136
---	-----

***CAPÍTULO IV***

<b>PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE MUEBLES EN EL ESTADO DE TLAXCALA.....</b>	<b>138</b>
---	------------

IV.1 DEFINICIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS.....	138
--	-----

IV.2 ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE MUEBLES EN EL ESTADO DE TLAXCALA.....	141
---	-----

IV.2.1 Resumen ejecutivo.....	142
-------------------------------	-----

IV.2.2 Historia del proyecto.....	145
-----------------------------------	-----

IV.2.3 Descripción general de la empresa.....	147
---	-----

IV.2.3.1 Filosofía de la empresa.....	148
---------------------------------------	-----

IV.2.3.2 Misión.....	148
----------------------	-----

IV.2.3.3 Visión.....	149
----------------------	-----

IV.2.3.4 Valores.....	149
-----------------------	-----

IV.2.3.5 Objetivos.....	150
-------------------------	-----

IV.2.4 Productos.....	151
-----------------------	-----

IV.2.5 Plan de recursos humanos.....	155
--------------------------------------	-----

IV.2.6 Plan de mercadotecnia.....	156
-----------------------------------	-----

IV.2.6.1 Análisis del entorno.....	156
------------------------------------	-----

IV.2.6.2 Definición y oportunidades del mercado.....	160
--	-----

IV.2.6.3 Análisis de la competencia.....	170
--	-----

IV.2.6.4 Estrategia de mercadotecnia.....	173
---	-----

IV.2.7 Plan de operaciones.....	175
---------------------------------	-----

IV.2.7.1 Plan Maestro de Producción.....	179
--	-----

IV.2.8 Financiamiento y estructura de capital.....	191
--	-----

IV.2.9 Proyecciones financieras.....	192
--------------------------------------	-----

IV.2.10 Calendario.....	205
-------------------------	-----

CONCLUSIONES.....	208
-------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	211
-------------------	-----

## INTRODUCCIÓN

*“La validez de cualquier teoría o conocimiento radica en nuestra capacidad de encontrar un campo para su aplicación en la realidad... en nuestra realidad, en consecuencia estaríamos dando sentido a lo que hacemos...”*

En nuestro país, como en diversos lugares del mundo, los planes de estudio de las carreras de nivel superior no satisfacen, en muchas ocasiones, las expectativas de los estudiantes debido a que, desafortunadamente, al egresar de las diferentes universidades que existen para incorporarnos al campo laboral, nos encontramos con una realidad totalmente distinta a la que se nos planteó en el desarrollo de nuestra formación profesional.

Aunado a lo anterior, en los salones de clase no se nos enseña cómo enfrentarnos a las diversas situaciones que la vida cotidiana nos presenta. En las escuelas se nos imparte una serie de conocimientos teóricos que rara vez podemos encontrar aplicaciones en la realidad debido a que carecemos de herramientas necesarias para ello, haciendo cada vez más difícil nuestra incorporación al campo laboral y, en consecuencia, limitando nuestro desempeño y desarrollo de capacidades.

Los seres humanos, por naturaleza, asumen retos a lo largo de su vida; dentro de estos retos se hace presente la necesidad de planear y crear desde el más insignificante objeto hasta los más sofisticados avances tecnológicos.

Por esta razón, como administradores debemos ser capaces de buscar y encontrar otras alternativas que satisfagan nuestras expectativas en el ejercicio y desarrollo de nuestra profesión, y demás esferas de nuestra vida. He aquí la inquietud de llevar a cabo una investigación para crear e implantar una empresa propia, con la finalidad de encontrar aplicaciones a todo lo aprendido en el transcurso de nuestra formación, y de esta manera contribuir al desarrollo económico, social y cultural de nuestro país, y en especial del Municipio de Nanacamilpa de Mariano Arista, Estado de Tlaxcala, a través de la creación de nuevas fuentes de empleo que garanticen un mejor bienestar de nuestra gente.

El desarrollo de esta investigación, se divide en cuatro capítulos. El primero de ellos se refiere a los requisitos necesarios para poder crear una empresa legalmente, definiendo en esta parte, la razón social bajo la cual operará. Una vez definido el marco legal para la constitución de la empresa, el capítulo dos se enfoca a describir el binomio planeación – control que regulará el proceso de su creación formal.

El capítulo tres describe y analiza los recursos necesarios para la puesta en marcha de este proyecto: recursos humanos, materiales y financieros, así como un estudio del lugar donde se ubicarán las instalaciones de la organización. Finalmente, el capítulo cuatro hace una recopilación de todos los recursos y elementos necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, de esta manera se presenta la propuesta del Plan de Negocios.

El objetivo final de esta investigación, es presentar un enfoque práctico (más que teórico) referente a cómo llevar a cabo la creación e implantación de una empresa, expresado en un lenguaje sencillo, de manera que cualquier persona lo entienda.

Esperamos, a través de esta investigación, fomentar el espíritu emprendedor para la creación de micro, pequeñas y medianas empresas en México.

## **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**La iniciativa y decisión de crear la microempresa de muebles en el municipio de Nanacamilpa de Mariano Arista, Tlaxcala, surge bajo las siguientes justificaciones:**

La idea de crear una empresa de muebles, nace debido a la existencia de antecedentes que nos dan la certeza de alcanzar los objetivos que se definirán a lo largo de esta investigación.

En 1978, se estableció en esta ciudad la empresa: Fabrica de Muebles Excelentes, S.A. (FAMESA), la cual se dedicó principalmente a la fabricación de muebles estilo Colonial Mexicano, entre los cuales destacan: mesas grabadas a mano, escritorios, cómodas, sarcófagos, cabeceras, buroes, etc.

La producción aproximadamente era de 200 muebles mensuales, los cuales se exportaban a Canadá y Estados Unidos.

En 1981, la empresa sufre problemas financieros, motivo por el cual hay una disolución de la sociedad en la que figuraban dos socios estadounidenses, quedando solamente un socio (mexicano) que se dedicó a la fabricación de muebles estilo provenzal como: recámaras, comedores, closet, puertas, cocinas integrales, entre otros. La dirección y producción de la microempresa estaba a cargo del Sr. Armando Franco Márquez y el Sr. Lino Castañeda Hernández, (actual poseedor de la maquinaria de producción) respectivamente. El Sr. Márquez muere, y el Sr. Castañeda dueño de los recursos materiales (maquinaria y herramienta) y con los conocimientos necesarios, inicia su taller de fabricación de muebles provenzales; en esta situación se encuentra actualmente.

Por esta razón, hemos decidido analizar los elementos esenciales para el establecimiento de una empresa de muebles, pues contamos con los conocimientos y la experiencia del Sr. Lino Castañeda Hernández, además de la disponibilidad de su maquinaria y herramienta para producir y comercializar muebles de excelente calidad.

La ciudad de Nanacamilpa, Tlaxcala (lugar donde se ubicará la empresa), es relativamente pequeña, con una población de 14 000 habitantes (aproximadamente), en su mayoría jóvenes (entre 18 y 30 años de edad). Es una localidad que cuenta con los servicios necesarios para constituir y desarrollar una empresa como la que se pretende, además de contar con el apoyo del gobierno municipal en cuanto al ofrecimiento de estímulos fiscales, capacitación de personal, facilidades para la obtención de créditos, que posibilitan el establecimiento de empresas, ya que de esta manera se generan empleos para la comunidad.

El giro principal de esta ciudad es la agricultura y ganadería, sin embargo también se cuenta con microempresas industriales de transformación textil, básicamente.

Por otra parte, dentro de los beneficios que se originarían de la realización de éste proyecto, podemos mencionar la generación de nuevos empleos en la ciudad de Nanacamilpa, Tlaxcala, lo cual contribuirá al desarrollo económico de la región.

Aunado a lo anterior, y analizando la situación económica por la que atraviesa el país, nos damos cuenta que el campo de trabajo para los egresados de la carrera de Administración cada vez es más reducido, por lo cual es necesario crear nuestras propias fuentes de empleo que permitan desarrollarnos en el ámbito profesional.

## MARCO TEÓRICO

En los últimos años, el tema de las PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas ) en México ha cobrado una importancia mayor que en tiempos anteriores, debido a que las pequeñas y medianas empresas juegan un papel significativo en el desarrollo de la economía nacional.

Por una parte el gobierno ha fomentado el desarrollo de las PYMES otorgando prestamos y facilidades de financiamiento por medio de programas de acción.

Por otra parte, investigadores, académicos, estudiantes de posgrado, institutos, centros de investigación y empresarios, han realizado estudios enfocados principalmente a sugerir y proponer líneas de acción o soluciones ante las problemáticas de las PYMES.

*“De entrada, la apertura de las economías latinoamericanas – y en especial la mexicana – y la falta de una infraestructura similar a la del primer mundo ponen en riesgo (por lo menos teóricamente) la existencia de la PYME. La capacidad de acceso a mercados externos y la pérdida de mercados internos son los nuevos retos que la MPYME\* (y específicamente sus empresarios) tendrá que sortear si desea seguir subsistiendo. Éste es el escenario económico en el que se desarrolla actualmente la MPYME.*

*Por otro lado, a partir de que la economía mexicana se inserta al nuevo esquema económico mundial de libre comercio y tras las experiencias exitosas de pequeñas y medianas empresas en países desarrollados y de industrialización reciente, el gobierno*

---

\* Micro, Pequeña y Mediana Empresa

*mexicano empezó a reconocer en la MPYME a un actor de importancia social y económica para el desarrollo y crecimiento de la economía; en este sentido, el desafío que enfrenta el gobierno mexicano es el de insertar a este grupo empresarial en la dinámica de la economía mexicana y mundial.” \**

Para efectos de la investigación que se pretende realizar, se adoptará la teoría del proceso administrativo de Harold Koontz y Cyril O´Donnell (U.S.A)<sup>&</sup> compuesta por las siguientes fases:

PLANEACIÓN<sup>°</sup>

ORGANIZACIÓN

INTEGRACIÓN

DIRECCIÓN

CONTROL

De acuerdo al problema planteado y una vez construido el marco teórico, la investigación a desarrollar será de tipo correlacional, pues proponemos medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables; por ejemplo: ¿cómo se relacionan los recursos humanos y el lugar de ubicación de la empresa?, es decir, ¿obtener mano de obra calificada depende del lugar de ubicación?. Un ejemplo más: ¿los factores legales para la constitución de la empresa son favorables en el estado de Tlaxcala?. Por

---

\* Artículo de Ayuzabet de la Rosa Albuquerque, *La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática*, en: *La administración frente a los desafíos del cambio social*, revista de CSH, año 20, Iztapalapa N° 48, UAM-I, México, enero-julio, 2000. Pp. 194-195.

<sup>&</sup> Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril, *Curso de Administración Moderna*, Ed. Mc-Graw-Hill, 1985.

<sup>°</sup> Tomando en consideración que la etapa de planeación es la base en la que se sustenta el proyecto.

medio del estudio de tipo correlacional podremos determinar de qué manera influyen cada una de estas variables para el logro de los objetivos planteados al inicio de ésta investigación.

Aunado a lo anterior, se considera que la investigación puede tomar un enfoque explicativo, ya que éste tipo de estudios están dirigidos a responder a las causas de los efectos sociales. En nuestro problema de investigación, una de las preguntas a responder sería la siguiente: ¿qué efectos sociales tendrá la ubicación de la empresa en la región?, en cuanto a contaminación, ruidos, fuentes de trabajo, desarrollo económico, impacto ambiental, entre otros.

Con el proyecto de investigación se pretende vislumbrar la factibilidad de crear una empresa de muebles estilo Colonial Mexicano y tipo Provenzal, para ello analizaremos las diferentes variables que nos permitan determinar la viabilidad del proyecto en el Estado de Tlaxcala como:

- *Normas ambientales que afectan o limitan la obtención de materia prima*
- *Mano de obra calificada*
- *Análisis del entorno*
- *Aspectos legales*
- *Acceso a materia prima*
- *Capacidad de producción de la maquinaria*
- *Vida útil de la maquinaria*

- *Estructura organizacional*
- *Recursos financieros disponibles*
- *Ubicación del giro*
- *Plan de Negocios*

La realización de este proyecto, traerá como beneficio la creación de fuentes de trabajo en la zona, lo que repercutirá en la vida social, económica y cotidiana de los individuos que participen en ella.

Además, se pretende demostrar que la creación de PYMES es una alternativa para los egresados de la carrera de Administración.

Por otra parte, será un motivo de satisfacción y realización personal de cada uno de los integrantes que participan en la investigación.

La investigación esta encaminada a crear la microempresa de muebles y posteriormente buscar alternativas viables que nos permitan crecer y desarrollarnos en el mercado global que actualmente prevalece.

## ***CAPITULO I***

### **MARCO JURÍDICO PARA LA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA**

#### **I.1 MARCO LEGAL**

En México, para constituir cualquier tipo de organización, se requiere acatar lo estipulado en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como sus leyes reglamentarias que de aquí emanan, tanto en el ámbito federal, estatal y municipal.

Por esta razón, es necesario realizar un análisis de los aspectos legales, lo cual nos permitirá cumplir con el marco jurídico que regulará la marcha de la empresa.

##### **I.1.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

Es la máxima ley que rige los destinos del país, en donde se encuentran plasmadas las garantías individuales, la soberanía nacional y forma de gobierno, así como la división de poderes.

De aquí se desprenden las diferentes leyes en el ámbito federal, estatal y municipal, sin contravenir a la misma. Por este motivo, es fundamental tenerla presente en la creación de la empresa para no violar ningún derecho o prerrogativas de los ciudadanos y en consecuencia se vea afectado el funcionamiento de la empresa.

##### **I.1.2 Código Civil**

Es importante tomar en cuenta el Código Civil y las disposiciones que en él se establecen, cada entidad federativa tiene su propio Código Civil. En este sentido el Estado de Tlaxcala

también cuenta con su propio Código, en el cual están plasmados los derechos y las obligaciones de los ciudadanos tlaxcaltecas.

Para efectos de la creación de nuestra empresa es necesario tomar en cuenta las disposiciones legales del Estado\*, en cuestión de:

- Personas físicas y morales
- Del domicilio de la empresa
- De los bienes
- De la propiedad
- De los derechos de autor
- De las obligaciones
- Contratos
- Tipos de contratos
- Del contrato de prestación de servicios
- De la gestión de negocios
- Cumplimiento de las obligaciones
- De la prestación de servicios profesionales
- Del contrato de obras
- De las asociaciones y las sociedades
- De los socios
- De la administración de la sociedad
- De la disolución de la sociedad
- De la fianza

---

\* Ver Código Civil del Estado de Tlaxcala.

- De la hipoteca
- De la concurrencia y de la prelación de los créditos
- Del registro público

Como podemos observar, es indispensable tener conocimiento de las disposiciones legales de este Código, pues en él están plasmadas algunas cuestiones particulares del Estado de Tlaxcala y conjuntamente con las leyes federales conforman el órgano legal que tiene que cumplir nuestra sociedad para conducirse correctamente sin violar disposiciones tanto a nivel federal como estatal.

### **I.1.3 Código de Comercio y Leyes Complementarias**

Esta ley es de observancia general, como lo dice en su artículo primero “*los actos comerciales solo se regirán por lo dispuesto en este código y las demás leyes mercantiles aplicables*”. Por lo anterior, es necesario tomar en cuenta las siguientes partes del mismo para la marcha regular de la empresa.\*

- *De los comerciantes (Art. 3, 4, 5, 9 y 12)*
- *De las obligaciones a todos los que profesan el comercio*
  - Ø Capítulo I . Del anuncio de la calidad mercantil
  - Ø Capítulo II. Del registro de comercio
  - Ø Capítulo III. De la Contabilidad Mercantil
  - Ø Capítulo IV. De la correspondencia

---

\* Cabe señalar que únicamente se mencionan aquellas partes que nos interesan para la constitución y funcionamiento de la empresa.

- *Del Comercio en General*
  - Ø Título I. De los actos de Comercio y de los contratos mercantiles en general
    - ⇒ Capítulo I. De los actos de comercio
    - ⇒ Capítulo II. De los contratos mercantiles en general
  - Ø Título V. Del préstamo mercantil
    - ⇒ Capítulo I. Del préstamo mercantil en general
    - ⇒ Capítulo II. De los prestamos con garantía o títulos de valores públicos
  - Ø Título VI. De la compra venta y permutas mercantiles y de la creación de créditos comerciales
    - ⇒ Capítulo I. De la compra-venta
    - ⇒ Capítulo II. Permutas mercantiles
    - ⇒ Capítulo III. De las sesiones de crédito no endosables
    - ⇒ Capítulo IV. De la sesión mercantil
  - Ø Título VII. De los contratos de seguros ( Art. 196 de la Ley sobre el Contrato de Seguro)
  - Ø Título VIII. Del contrato y letras de cambio. (Art. 3° transitorio de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito)
  - Ø Título IX. De las libranzas, vales, pagarés, cheques y cartas de crédito. (Art. 3° transitorio de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito)
- *Ley General de Sociedades Mercantiles*
  - Ø Capítulo I. De la constitución y funcionamiento de las sociedades en general

Ø Capítulo V. De la Sociedad Anónima\*

- ⇒ De la constitución de la sociedad
- ⇒ De las acciones
- ⇒ De la administración de la sociedad
- ⇒ De la vigilancia de la sociedad
- ⇒ De la información financiera
- ⇒ De las asambleas de accionistas

Ø Capítulo VIII. De la Sociedad de Capital Variable

- *Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito*
- *Ley sobre el Contrato del Seguro*

Ø Disposiciones generales

- ⇒ Celebración del contrato
- ⇒ Póliza
- ⇒ Riesgo y realización del siniestro
- ⇒ Prescripción

Ø Contratos de seguros contra los daños

- ⇒ Disposiciones generales
- ⇒ Seguro contra incendios
- ⇒ Seguro de provechos esperados y de ganados
- ⇒ Seguro de transporte terrestre
- ⇒ Seguro contra la responsabilidad

---

\* Tipo de sociedad que se pretende adoptar.

- *Ley Federal de Protección al Consumidor*
- *Ley Federal de Competencia Económica*
  - Ø De los monopolios y las prácticas monopólicas
  - Ø De las concentraciones

#### **I.1.4 Ley Federal del Trabajo**

Del artículo 123 Constitucional se desprende la Ley Federal del Trabajo, la cual resulta fundamental conocerla. Este artículo menciona lo siguiente: *“Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán, la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley.”*

El Congreso de la Unión sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán:

- A. Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y de manera general, todo contrato de trabajo.
- B. Entre los poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores.”

Esta ley es de observancia general en toda la república, y es de gran importancia porque en ella se encuentran plasmados los derechos y obligaciones de los trabajadores y los patrones, como refiere en su artículo II: *“las normas de trabajo tienden a conseguir el equilibrio y la justicia social en las relaciones entre trabajadores y patrones”*.

Cabe resaltar, que debe ser considerada en su totalidad para no violar los derechos de nuestros futuros trabajadores, y en consecuencia se vea afectada su integridad física o moral, trátase de hombres o mujeres. Asimismo, el tener conocimiento de los derechos y obligaciones que tendremos como patrones, permitirá nuestro buen desempeño en el curso

de la empresa al ir cumpliendo siempre con lo establecido para que a la vez no se dañen nuestros intereses. Los puntos que se deben tomar en cuenta de esta ley, son:

- *Relaciones individuales de trabajo*
  - Ø Duración de las relaciones de trabajo
  - Ø Suspensión de los efectos de las relaciones de trabajo
  - Ø Rescisión de las relaciones de trabajo
  - Ø Terminación de las relaciones de trabajo
  
- *Condiciones de trabajo*
  - Ø Jornada de trabajo
  - Ø Días de descanso
  - Ø Vacaciones
  - Ø Salario
  - Ø Salario mínimo
  - Ø Normas protectoras y privilegios del salario
  - Ø Participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa
  
- *Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patrones*
  - Ø Obligaciones de los patrones
  - Ø Obligaciones de los trabajadores
  - Ø De la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores
  
- *Trabajo de las mujeres*

- *Trabajo de los menores*
- *Trabajos especiales*
  - Ø Trabajadores de confianza
- *Relaciones colectivas de trabajo*
  - Ø Coaliciones
  - Ø Sindicatos, confederaciones y federaciones
  - Ø Contrato colectivo de trabajo
  - Ø Contrato-ley
  - Ø Reglamento interior de trabajo
- *Huelgas*
- *Riesgos de trabajo*
- *Prescripción*
- *Autoridades del trabajo y servicios sociales*
- *Personal jurídico de las juntas de conciliación y arbitraje*
- *Representantes de los trabajadores y de los patronos*
- *Derecho procesal del trabajo*
- *Procedimientos de ejecución, responsabilidades y sanciones*

### **I.1.5 Ley del Seguro Social**

Esta ley establece en su Título Segundo del Régimen Obligatorio, las personas que son sujeto del régimen de aseguramiento obligatorio, mismo que comprende:

- *Riesgos de trabajo*
- *Enfermedades y maternidad*
- *Invalidez y vida*
- *Retiro, cesantía y vejez*
- *Guarderías y prestaciones sociales*

Cabe mencionar, que también se establecen las obligaciones de los patrones en cuanto a su registro, como: información de sus altas y bajas, las modificaciones de salario y demás datos, conforme a las disposiciones de la Ley del Seguro Social y sus Reglamentos.

#### **I.1.6 Secretaria del Trabajo y Previsión Social (STPS)**

Absolutamente todos los negocios deben cumplir con el Reglamento Federal de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente de Trabajo y normas relativas que se presentan en el apartado I.5 al final de este capítulo.

#### **I.1.7 Ley del Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT)**

Esta ley establece en su artículo 29 la obligación de los patrones de:

1. *Inscribirse e inscribir a sus trabajadores en el instituto*
2. *Determinar el monto y efectuar el pago de las aportaciones por el 5% del salario de la gente a su servicio*
3. *Proporcionar la información relativa a cada trabajador conforme lo señala esta ley, así como los Sistemas de Ahorro para el Retiro y su reglamento*

### **I.1.8 Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro**

Es una prestación de carácter obligatorio para los trabajadores que consiste en el 2% del salario integrado del trabajador, el cual deberá aportar el patrón para complementar el fondo del IMSS, dirigido al retiro de dicho empleado. De igual forma el patrón deberá realizar la aportación del 5% para la vivienda de los trabajadores (INFONAVIT).

El monto de dichas aportaciones se realiza cada bimestre en el sistema bancario, mediante los formatos creados específicamente para el SAR. Las aportaciones recibidas se canalizarán en forma individual a una de las administradoras de fondos para el retiro (AFORE) que seleccione cada trabajador para su administración.

## **I.2 ELECCIÓN DEL TIPO DE SOCIEDAD**

### **Justificación**

De acuerdo al análisis realizado a los tipos de Sociedades Mercantiles\* que existen, se optó por constituir la empresa bajo la denominación Sociedad Anónima de Capital Variable.

**Sociedad Anónima** “ *Sociedad anónima es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones* ”. (Art. 87 de la Ley General de Sociedades Mercantiles).

**Sociedad de Capital Variable** “*En las sociedades de capital variable, el capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones, sin más formalidades que las establecidas...* “ (Art. 213 de la Ley de Sociedades Mercantiles).

---

\* En base a la Ley de Sociedades Mercantiles.

Una vez que se tiene claro las definiciones anteriores, y conocimiento de los diversos artículos que las rigen en la LGSM, podemos encontrar que existen ventajas interesantes sobre el tipo de sociedad que elegimos, entre otras razones porque:

- *Los socios, cuya obligación se limita al pago de sus acciones*, lo cual quiere decir que cada socio única y exclusivamente responde por el monto de sus acciones. En caso de que la empresa tuviera que saldar una deuda, cada socio aportará para ese pago la cantidad del valor sus acciones. En caso de que la deuda no se saldara, al estar constituidos como sociedad anónima, la responsabilidad es limitada, pues no se pueden embargar bienes personales, y como socio no se puede pagar más de lo que corresponde en valor de acciones. Este tipo de ventaja no se tiene con otro tipo de Sociedad como la Comandita Simple, en la cual los socios responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, según el Art. 51 de la LGSM.
- La división del capital social en acciones estará representada por títulos nominativos que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio, las cuales serán de igual valor y conferirá iguales derechos. Es preciso mencionar que en el contrato se podrá estipular que el capital se divida en varias clases de acciones con derechos especiales para cada una de ellas. Cada acción solo tendrá derecho a un voto.

- Se pueden tener beneficios fiscales al tener la figura de Sociedad Anónima, ya que existen mecanismos por los cuales se pueden deducir impuestos. La Sociedad Anónima nos permite tener beneficios para abatir costos en determinado momento.
- En la sociedad de capital variable, se puede aumentar o disminuir el monto del capital, ya sea por retiro parcial o total de las aportaciones, lo cual quiere decir que cada socio puede retirar su aportación, siempre y cuando no afecte los intereses de la empresa, se debe dejar un capital mínimo de reserva. Asimismo, cada socio puede realizar aportaciones en cualquier momento, lo cual estará regido por las condiciones contenidas en el contrato constitutivo de la Sociedad de Capital Variable.
- En este tipo de sociedad los administradores de la organización no necesariamente son los dueños o accionistas de la empresa, sino que se puede contratar a administradores profesionales, para guiar el curso de la empresa.\*

Según el Art., 2 de la LGSM, *Las sociedades mercantiles inscritas en el Registro Público de Comercio, tienen personalidad jurídica distinta de la de los socios...*

*Las sociedades no inscritas en el Registro Público de Comercio, consten o no en escritura pública, y se hayan exteriorizado como tales frente a terceros, tendrán personalidad jurídica.*

---

\* La sociedad de capital variable se regirá por las disposiciones que correspondan a la especie de sociedad que se trate, en este caso de la sociedad anónima.

*Se reputarán mercantiles todas las sociedades que se constituyan en alguna de las formas reconocidas en el Art. 1º de la Ley del Registro Público de Comercio (Art. 4 de la LGSM).*

### **I.3 ACTA CONSTITUTIVA**

*Una vez que se eligió el tipo de sociedad, el siguiente paso es acudir ante un Notario Publico, quien dará fe de la constitución de la empresa, mediante el documento llamado Acta Constitutiva. El notario no autorizará la escritura cuando los estatutos o sus modificaciones contravengan lo dispuesto por en ley de Registro Publico de Comercio (Art. 5).*

La escritura constitutiva de una sociedad debe contener:

#### **I.3.1 Estatutos**

- 1. Los nombres, nacionalidades y domicilio de las personas físicas o morales que constituyan la sociedad*
- 2. El objeto de la sociedad*
- 3. Su razón social o denominación*
- 4. Su duración*
- 5. El domicilio de la sociedad*

### **I.3.2 Acciones y Capital Social**

6. *El importe del capital social*
7. *Acciones*
8. *La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización. Cuando el capital sea variable, así se expresará, indicándose el mínimo que se fije*

### **I.3.3 De la Administración de la Sociedad**

9. *La manera conforme a la cual ha de administrar la sociedad y las facultades de los administradores. (Consejo de Administración)*
10. *El nombramiento de los **administradores** y la designación de los que han de llevar la firma social*

### **I.3.4 De la Asamblea de Accionistas**

11. *Funciones de la asamblea de accionistas*
12. *Facultades de la Asamblea de Accionistas*
13. *Determinación del tipo de asambleas a realizar (ordinarias y extraordinarias)*

### **I.3.5 Información financiera, utilidades, reservas y fondos**

*14. La manera de ejercer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad*

*15. Información financiera*

*16. El importe del fondo de reserva*

### **I.3.6 Vigilancia**

*17. Designación de un comisario que durará un año*

### **I.3.7 Fusión, transformación y escisión de la sociedad**

*18. Tomar en cuenta el artículo noveno de la Ley General de Títulos y operaciones de crédito.*

### **I.3.8 Disolución y liquidación de la sociedad**

*19. Los casos en que la sociedad ha de **disolverse y liquidarse** con anticipación Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no han sido designados con anticipación.*

En esta investigación incluimos el objeto social, que tendrá la sociedad, ya que lo consideramos una parte esencial para determinar nuestro giro como organización. Se pretende que dicho objeto social sea lo más amplio posible, dejando la posibilidad de incurrir en actividades complementarias que puedan contribuir al desarrollo de la sociedad.

### 1.3.9 Objeto social de la sociedad

**La sociedad tendrá por objeto:**

1. La fabricación y diseño de todo tipo de muebles y productos derivados.
2. Comercialización, distribución y venta de todo tipo de muebles y productos derivados.
3. Exportación e importación, comercialización, venta y distribución de todo tipo de muebles y sus derivados.
4. Exportación, importación, comercialización y procesamiento de todo tipo de maderas .
5. Reparación y mantenimiento de todo tipo de muebles y sus derivados.
6. Maquilado de todo tipo de muebles y sus derivados para otras empresas.
7. Importación y exportación de maquinaria y equipo, tecnología y diseños industriales para la fabricación de todo tipo de muebles y sus derivados.
8. Comercialización, distribución y venta de maquinaria, equipo, tecnología y diseños industriales.
9. Asesoría técnica para el manejo de la maquinaria, equipo y tecnología.
10. Creación y operación de tiendas comerciales para la comercialización, distribución y venta de los productos y derivados a los que se refiere el objeto social.

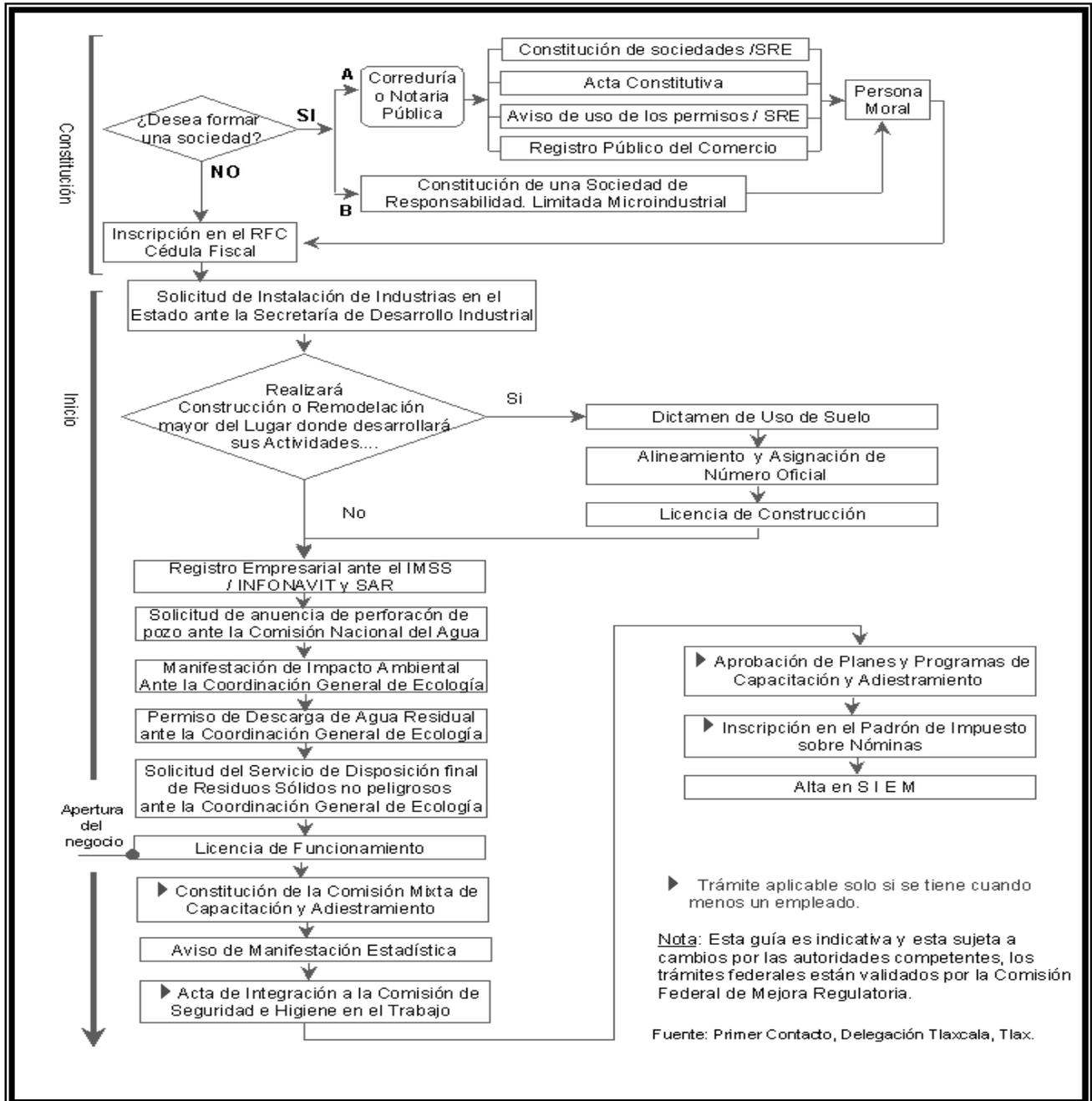
- 11.** Comercialización, distribución y venta de todo tipo de productos de línea blanca y electrodomésticos.
- 12.** Asociación con empresas mexicanas y extranjeras de cualquier ramo con la finalidad de crear e implementar cadenas productivas para mejorar la fabricación, comercialización, venta y distribución de nuestros productos.
- 13.** Establecer alianzas estratégicas con empresas mexicanas y extranjeras para obtener un desarrollo integral de crecimiento.
- 14.** Obtener licencias, permisos, autorización, o registro que requiera el desarrollo del objeto social.
- 15.** Promover, constituir organizar tomar participación en el capital de otras sociedades similares o de cualquier naturaleza, ya sean nacionales o extranjeras.
- 16.** Actuar como representante o comisionista de personas físicas y morales, nacionales o extranjeras, con actividades similares a las de su objeto social.
- 17.** El arrendamiento y subarrendamiento, comodato, compra venta de toda clase de bienes muebles o inmuebles, equipos e implementos necesarios o convenientes para la realización de su objeto y fines.
- 18.** Proporcionar consultarías técnicas, especializadas y administrativas en general, a personas físicas y morales.
- 19.** Impartir cursos de capacitación, adiestramiento, desarrollo humano a personas físicas y morales.

- 20.** Vincular a la empresa con organizaciones tanto públicas como privadas con la finalidad de lograr un desarrollo conjunto, tanto a nivel tecnológico, industrial, recursos humanos, producción, finanzas y mercadotecnia.
- 21.** Promover, constituir, organizar, explotar y tomar participación en el capital y patrimonio de todo genero de sociedades mercantiles, civiles, asociaciones o empresas industriales, comerciales o de servicios o de cualquier otra índole, tanto nacionales como extranjeras, así como participar en su administración y liquidación.
- 22.** La adquisición, enajenación y en general la negociación de todo tipo de acciones, partes sociales y de cualquier título o valor permitido por la ley.
- 23.** La emisión, suscripción, aceptación, endoso, aval, de cualquier título o valores mobiliarios e inmobiliarios que permita la ley.
- 24.** Obtener y conceder préstamos otorgando y recibiendo garantías específicas, emitir obligaciones, aceptar, girar, endosar o avalar toda clase de títulos de crédito y otorgar fianzas o garantías de cualquier título emitido o aceptado por terceros.
- 25.** La adquisición de materia prima, equipo, maquinaria, derechos reales, civiles o administrativos necesarios para los fines de la sociedad.
- 26.** Obtener u otorgar por cualquier título, patentes, marcas, nombres comerciales, opciones y preferencias, derechos de autor y concesiones para todo tipo de actividades.

- 27.** Girar en el ramo de las comisiones, mediaciones y aceptar el desempeño de representaciones y negociaciones de toda especie.
  
- 28.** La prestación y negociación de servicios técnicos, consultivos y de asesoría, así como la celebración de los contratos o convenios de cualquier índole para la realización de estos fines.

## I.4 INVESTIGACIÓN DE LOS REQUISITOS LEGALES

Para la puesta en marcha de la organización en la ciudad de Nanacamilpa, Tlaxcala, es fundamental cumplir la siguiente tramitología según fuente de la Secretaría de Economía:



**REQUISITOS: (Fuente: Secretaría de Economía)**

<b>CONSTITUCION DE SOCIEDADES ANTE LA S.R.E.</b>		<b>TRAMITE FEDERAL</b>
Trámite para obtener de la S.R.E la autorización del nombre de la Sociedad (Denominación Social)		
AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Secretaría de Relaciones Exteriores, C. Xicohtencatl No. 18, Col. Centro, Tlaxcala, Tlax. Lada (01246) Tel. 4628396, 4628034 Fax. 4629113 (8:00 a 15:00 hrs.)		1 día hábil
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida.	Formato de solicitud oficial en original y 3 copias, adicionalmente presentará formato 5 de la SHCP en triplicado con la clave 400016 para realizar su pago en cualquier institución bancaria.	\$525.00

<b>AVISO DEL USO DE LOS PERMISOS PARA LA CONSTITUCION DE SOCIEDADES</b>		<b>TRAMITE FEDERAL</b>
Trámite para informar a la S.R.E que le permiso que autorizó fue utilizado por Constitución de Sociedad o cambio en su Denominación o Razón Social.		
AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Delegación de la Secretaría de Relaciones Exteriores / C. Xicohtencatl No. 18, Col. Centro Tlaxcala, Tlax., Lada(01246) Tel. 4628 396, 4628 034 Fax: 29 113 (8:00 a 15:00 hrs.)		No requiere resolución
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	Formato de solicitud oficial en original y 3 copias , adicionalmente presentará formato 5 de la SHCP en triplicado con la clave 400016 para realizar su pago en cualquier institución bancaria.	\$190.00

<b>REGISTRO PUBLICO DE LA PROPIEDAD Y EL COMERCIO</b>		<b>TRAMITE ESTATAL</b>
Trámite mediante el cual se hace el registro de la Acta Constitutiva ante dicha Instancia.		
AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Registro Público de la Propiedad y el Comercio, Oficina de Partes / Av. Independencia No. 6, Col. Centro, Tlaxcala, Tlax. Lada (01246) Tel. 4620 157 (de 8:00 a 14:00 hrs.)		3 días hábiles
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	No requiere formato específico Escritura Notarial y 2 copias	El 0.5 por ciento sobre su monto o en su caso, sobre el valor comercial del o de los inmuebles fideicomitidos.

<b>INSCRIPCION EN EL R.F.C. / CEDULA FISCAL</b>		<b>TRAMITE FEDERAL</b>
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."		
AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
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/ C. Zaragoza No. 101, Col. Centro, Apizaco, Tlax./Lada (01241) Tel.-4177311.		Desde la respuesta inmediata hasta 3 días hábiles.
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida.	R1 / Solicitud de Cédula de Identificación Fiscal con CURP	Gratuito

<b>DICTAMEN DE USO DE SUELO</b>		<b>TRAMITE MUNICIPAL</b>
Documento expedido por la Dirección de Obras Publicas y Desarrollo Urbano en el cual se autoriza el uso o destino que pretenda darse a los predios.		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Dirección de Obras Publicas y Desarrollo Urbano/ Plaza de la Constitución No. S/N, Col. Centro C.P. 90200, Calpulalpan, Tlax. Lada (01749) Tel. 9180853, Ext. 24 (8:00 a 15:00 hrs.)		2 días hábiles
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
6 meses	Escrito libre	Para industrias, comercios o servicios, 0.10 de un día de salario mínimo, por metro cuadrado

<b>ALINEAMIENTO Y ASIGNACION DE NUMERO OFICIAL</b>		<b>TRAMITE MUNICIPAL</b>
Documentos expedidos por la Dirección de Obras Publicas y Desarrollo Urbano por el alineamiento del inmueble sobre el frente de la calle y por la asignación de número oficial de bienes inmuebles.		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Dirección de Obras Publicas y Desarrollo Urbano/ Plaza de la Constitución No. 5, Col. Centro C.P. 90200, Calpulalpan, Tlax. Lada (01749) Tel. 9180009, Ext. 12 (8:00 a 15:00 hrs.)		3 días hábiles
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
6 meses	Escrito libre	Alineamiento: de 1 a 75 m: 1.2 días de salario mínimo, de 75.01 a 100 m: 1.3 días de salario mínimo. Asignación de Número, tratándose de fraccionamientos o predios destinados a industrias y comercios, 1 día de salario mínimo.

<b>LICENCIA DE CONSTRUCCIÓN.</b>		<b>TRAMITE MUNICIPAL</b>
Documento expedido por la Dirección de Obras Publicas y Desarrollo Urbano en el cual se autoriza la construcción de un local comercial.		
AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Dirección de Obras Publicas y Desarrollo Urbano/ Plaza de la Constitución No. 5, Col. Centro C.P. 90200, Calpulalpan, Tlax. Lada (01749) Tel. 9180009, 9180225 y 9180853, Ext. 12 (8:00 a 15:00 hrs.)		3 Días Hábiles
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
6 meses	Escrito libre	a).- De bodegas y naves industriales; por m2. de construcción, el 0.10 de un día de salario mínimo. b).- De locales comerciales y edificios de productos; por m2. de construcción, el 0.10 de un día de salario mínimo.

<b>REGISTRO PATRONAL Y DE TRABAJADORES ANTE EL IMSS</b>		<b>TRAMITE FEDERAL</b>
El Patrón deberá registrarse al igual que a sus trabajadores en el régimen obligatorio, cumpliendo con lo establecido en la Ley del Seguro Social, al hacerlo automáticamente quedarán registrados ante el INFONAVIT Y SAR		
AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Departamento de Afiliación y Vigencia de Derechos/ Carretera a Ocotlán S/n, Col. Ocotlán, Tlaxcala, Tlax./ Tel. (01246) 4621775 (de 8:00 a 14:00 hrs.).		15 días hábiles
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida	Aviso de inscripción patronal AFIL01 Formato de inscripción de las empresas en el Seguro de Riesgo de Trabajo SSRT01003 Aviso de inscripción de cada uno de los trabajadores (mínimo uno) AFIL02 CLEM	Gratuito

<b>LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO MUNICIPAL</b>		<b>TRAMITE MUNICIPAL</b>
Documento que expide la Tesorería Municipal para que una persona física o moral sea registrada en el padrón de establecimientos comerciales, industriales y de servicios del Municipio de Calpulalpan, Tlax.		
AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Treasurería Municipal / Plaza de la Constitución No. 5, Col. Centro C.P. 90200, Calpulalpan, Tlax. Lada (01749) Tel. 9180009, 9180225 y 9180853, Ext. 12 (8:00 a 15:00 hrs.)		1 día hábil
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Anual (con refrendo anual)	Escrito libre.	Gratuito

<b>PERMISO PARA COLOCACION DE ANUNCIO</b>		<b>TRAMITE MUNICIPAL</b>
Trámite para obtener la Licencia, Permiso o Autorización según sea el caso, para la colocación y distribución de cualquier tipo de anuncio.		
AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Treasurería Municipal / Plaza de la Constitución No. 5, Col. Centro C.P. 90200, Calpulalpan, Tlax. Lada (01749) Tel. 9180009, 9180225 y 9180853, Ext. 12 (8:00 a 15:00 hrs.)		Inmediata.
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Variable	Escrito Libre.	Entre 1 y 12 días de salario mínimo, dependiendo del tipo de anuncio.

<b>CONSTITUCION DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO</b>		<b>TRAMITE FEDERAL</b>
Trámite mediante el cual se integra la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.		
AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Departamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo / carretera Tlaxcala-Puebla Km. 1.5, C.P. 90070, Tlaxcala, Tlax./Lada (01246) Tel. 462 13 00 Ext. 108 (de 9:00 a 15:00 hrs.).		Asesoría inmediata. La Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento se constituirá en cada empresa.
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida.	DC1	Gratuito

<b>AVISO DE MANIFESTACION ESTADISTICA</b>		<b>TRAMITE FEDERAL</b>
Información que se proporciona al INEGI relacionada con la actividad propia del negocio, sin que ello implique efectos fiscales.		
AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Coordinación Estatal del INEGI/Blvd. Revolución N°. 30, Col. Atempa, Tlaxcala, Tlax., Tel. (01246) 4629647, 4623473 y 4624836		Inmediata.
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
1 año (revalidación anual entre enero y marzo de cada año).	FEP3 1 Manifestación Estadística	Gratuito

<b>ACTA DE INTEGRACION A LA COMISION DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO</b>		<b>TRAMITE FEDERAL</b>
Trámite mediante el cual se integra la Comisión de Seguridad e Higiene en el Trabajo.		
AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Departamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo / carretera Fed. Tlaxcala-Puebla Km. 1.5, C.P. 90070, Tlaxcala, Tlax./Lada (01246) Tel. 462 13 00 Ext. 108 (de 9:00 a 15:00 hrs.).		Asesoría inmediata. La Comisión de Seguridad e Higiene se constituirá en cada empresa.
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Indefinida.	No requiere formato específico	Gratuito

<b>APROBACION DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO</b>		<b>TRAMITE FEDERAL</b>
Trámite mediante el cual se aprueban los Planes y Programas de Capacitación de las empresas en la STPS.		
AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION		TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA
Secretaría de Trabajo y Previsión Social. Departamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo / carretera Federal Tlaxcala-Puebla Km. 1.5, C.P. 90070, Tlaxcala, Tlax./Lada (01246) Tel. 462 13 00 Ext. 108 (de 9:00 a 15:00 hrs.).		Inmediata Permanente y Constante Contrato Individual 60 días Contrato Colectivo 15 días
VIGENCIA	FORMATO	COSTO
Determinada en el programa propuesto y no debe exceder de 4 años.	DC2	

<b>INSCRIPCION EN EL PADRON DE IMPUESTO SOBRE NOMINAS</b>		<b>TRAMITE ESTATAL</b>
Trámite por medio del cual se integra al Padrón de Contribuyentes del Estado de Tlaxcala.		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Oficina Recaudadora de la Secretaría de Finanzas / calle Independencia N°. 133, Col. Centro, Tlaxcala, Tlax./ (01246) 4622422 (de 8:00 a 14:00 hrs.).		Inmediata.
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
No aplica vigencia	Formato Fiscal de Trámites Múltiples en original y 3 copias con firma autógrafa en las tres. 2 copias del registro de SCHP, 2 copias del contrato patronal y de trabajadores y fechas de alta.	Gratuito

<b>ALTA EN EL SISTEMA EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM)</b>		<b>TRAMITE FEDERAL</b>
"Trámite que deberán realizar las empresas industriales, comerciales y de servicios para darse de alta en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)."		
<b>AREA DONDE SE GESTIONA / HORARIO DE ATENCION</b>		<b>TIEMPO APROXIMADO DE RESPUESTA</b>
Cámara correspondiente de acuerdo a la actividad que realiza, Mayor información en el Centro de Asesoría Empresarial Primer Contacto al Tel. 01 800 410 2000 o en la Delegación Federal de la Secretaría de Economía en Tlaxcala (01246) 4621065 en la ciudad de Tlaxcala.		Inmediata
<b>VIGENCIA</b>	<b>FORMATO</b>	<b>COSTO</b>
1 año (revalidación anual entre enero y febrero)	SIEM	Empresas Comerciales: Hasta 2 empleados \$100.00, 3 o menos \$300.00, 4 o más \$640.00 Empresas Industriales: Hasta 2 empleados \$150.00, 3 a 5 \$350.00, 6 o más \$670.00

#### **I.4.1 Propuesta del nombre de la empresa ante la Secretaria de Relaciones Exteriores**

Para definir el nombre de la empresa que se pretende crear, se debe proponer ante la SRE un máximo de 5 nombres, de los cuales esta institución determinará si es viable el nombre que se propone, esto es con el fin de que no exista posibilidad que se repita dicho nombre, Los nombres deben proponerse de tal forma que el primer nombre es la opción número uno y únicamente en el caso en que la SRE no lo apruebe, se irán eliminando en orden descendente.

La propuesta de los nombres de la empresa es la siguiente:

- Grupo Castañeda S.A de C.V. (GC)
- Centro Mueblero Castañeda S.A de C.V.
- Muebles Castañeda S.A de C.V. (MUCASA)
- Grupo Savonarola S.A de C.V.
- Grupo Juvenil Empresarial S.A de C.V.

La propuesta del Logotipo, se muestra en la siguiente página.



## I.5 NORMAS REGULATORIAS

### Normas aplicables

“La Normalización es el proceso mediante el cual se regulan las actividades desempeñadas por los sectores tanto privado como público, en materia de salud, medio ambiente en general, comercial, industrial y laboral estableciendo reglas, directrices, especificaciones, atributos, características, o prescripciones aplicables a un producto, proceso o servicio.”

Esta actividad se realiza a través de la expedición de las normas que pueden ser de 3 tipos principalmente:

**a.- Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM's)** que son las regulaciones técnicas de observancia obligatoria expedidas por las dependencias competentes, conforme a las finalidades establecidas en el artículo 40 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, y las cuales están encaminadas a regular los productos, procesos o servicios, cuando éstos puedan constituir un riesgo latente tanto para la seguridad o la salud de las personas, animales y vegetales así como el medio ambiente en general.

**b.- Las Normas Mexicanas (NMX's)** que son las elaboradas por un organismo nacional de normalización, o la Secretaría de Economía, en términos de lo dispuesto por el artículo 51-A de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, y tienen como finalidad establecer los requisitos mínimos de calidad de los productos y servicios de que se trate, con el objeto de brindar protección y orientación a los consumidores. Su aplicación es voluntaria, con excepción de los siguientes casos: 1) Cuando los particulares manifiesten que sus productos, procesos o servicios son conformes con las mismas, 2) Cuando en una NOM se requiera la observancia de una NMX para fines determinados, y

c.- Las que elaboran las entidades de la administración pública para aplicarlas a los bienes o servicios que adquieren, arrienden o contratan cuando las normas mexicanas o internacionales no cubran los requerimientos de las mismas o sus especificaciones resulten obsoletas o inaplicables que se denominan normas de referencia.

Toda empresa que se quiera crear, tiene que cumplir con ciertos lineamientos que le facilitarán un mayor posicionamiento y más seguro en el mercado, así como un incremento en la calidad del bien o servicio del que se trate.

Las normas en esencia constituyen un conjunto de prácticas que deben investigarse, con el objeto de saber cuáles son todas aquéllas que deben observarse en el giro que se propone desempeñarse.

### I.5.1 Normas aplicables a la Fabricación de Muebles

En cuestión de fabricación de muebles las normas que aplican son las siguientes:

Nombre	Número	Fecha	Descripción Contenido General
<b>FABRICACIÓN DE MUEBLES.</b>			
Características de marcado de madera en rollo.	NOM-001 REC NAT-1995	1-DIC-1995	Lineamientos para su uso y control.
Transporte y almacenamiento de resina de pino.	NOM-002 REC NAT-1996	30-MAY-1996	Procedimientos
Lineamientos informativos	NOM-177-SCFI-1995	28/4/97	Venta de muebles de línea y sobre medida
<b>RUIDO:</b>			
Medio ambiente laboral	NOM-080-STPS-1993	14/1/1994	Determinación del nivel sonoro continuo equivalente al que se exponen los trabajadores en los centros de trabajo
Fuentes fijas	NOM-081-ECOL-1994	13/1/1995	Establece límites máximos permisibles de emisión de ruido de las fuentes fijas y su método de medición.
Nivel Sonoro	NOM-080-STPS-1993	14/01/1994	Higiene industrial. Medio ambiente laboral, determinación del nivel sonoro continuo equivalente al que se exponen los trabajadores en los centros de trabajo.
Generación de ruido.	NOM-011-STPS-1993	06/07/1194	Condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo donde se genere ruido.

<b>NORMAS DE SEGURIDAD:</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Número</b>	<b>Fecha</b>	<b>Descripción Contenido General</b>
Seguridad	NOM-109-STPS-1994	16/1/1996	Prevención técnica de accidentes en máquinas y equipos que operan en lugar fijo. Protectores y dispositivos de seguridad, tipos y características.
Prácticas de higiene	NOM-120-SSAI-1994	28/8/1995	Bienes y servicios, prácticas de higiene y seguridad para bienes y servicios.
Seguridad e higiene	NOM-001-STPS-1993	08/6/1994	Condiciones de seguridad e higiene en las edificaciones, locales, instalaciones y áreas de los centros de trabajo.
Seguridad	NOM-002-STPS-1994	20/7/1994	Condiciones de seguridad para la prevención y protección contra incendio en los centros de trabajo.
Seguridad	NOM-004-STPS-1993	13/6/1994	Sistemas de protección y dispositivos de seguridad en la maquinaria, equipos y accesorios en los centros de trabajo.
Seguridad	NOM-005-STPS-1993	3/12/1993	Condiciones de seguridad en los centros de trabajo para el almacenamiento, transporte y manejo de sustancias inflamables y combustibles.
Seguridad e higiene	NOM-011-STPS-1993	6/7/1994	Condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo donde se genere ruido.
Condiciones térmicas o abatidas	NOM-015-STPS-1994	30/5/1994	Condiciones térmicas elevadas o abatidas en los centros de trabajo.
Seguridad e higiene	NOM-016-STPS-1993	6/7/1994	Referente a la ventilación.
Seguridad	NOM-017-STPS-1993	24/5/1994	Equipo de protección personal para los trabajadores en los centros de trabajo.
Seguridad e higiene	NOM-019-STPS-1993	22/10/1997	Constitución y funcionamiento de las Comisiones de Seguridad e Higiene en los centros de trabajo.

Nombre	Número	Fecha	Descripción Contenido General
Seguridad	NOM-020-STPS-1993	24/5/1994	Medicamentos, materiales de curación y personal que presten los primeros auxilios en los centros de trabajo.
Seguridad	NOM-021-STPS-1993	24/5/1994	Requerimientos y características de los informes de los riesgos de trabajo, para integrar las estadísticas.
Seguridad	NOM-025-STPS-1993	25/5/1994	Niveles y condiciones de iluminación que deben tener los centros de trabajo.
Colores que deben utilizarse	NOM-026-STPS-1994	24/5/1994	Colores que deben utilizarse en materia de medicina, seguridad e higiene, en los centros de trabajo.
Señales de seguridad e higiene	NOM-027-STPS-1994	27/5/1994	Señales de seguridad e higiene.
Protección del medio ambiente general y laboral	NOM-043-ECOL-1993	22/10/1993	Niveles máximos permisibles de emisión a la atmósfera de partículas sólidas provenientes de fuentes fijas.
Salud ambiental	NOM-024-SSAI-1993	23/12/1994	Valor permisible para la concentración de partículas suspendidas totales (PST).
Lineamientos informativos	NOM-117-SCFI-1995	28/4/1997	Lineamientos informativos para venta de muebles de línea y sobremedida.

## ***CAPITULO II***

### **EL PAPEL DE LA PLANEACIÓN EN LA CREACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **II.1 APLICACIÓN DEL BINOMIO PLANEACIÓN-CONTROL PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA.**

Una vez definido el Marco Legal que regulará la empresa, se procede a diseñar la planeación-control para crear la empresa tomando como base la teoría del Proceso Administrativo de los autores: *Harold Koontz y Cyril O'Donnell\**, el cual esta conformado de las siguientes etapas:

- 1. PLANEACIÓN**
- 2. ORGANIZACIÓN**
- 3. INTEGRACIÓN**
- 4. DIRECCIÓN**
- 5. CONTROL**

Cabe señalar que en este capítulo únicamente se tomará la planeación y el control para fines de la creación legal de la empresa, ya que en el capítulo III.1 es donde se desarrollará la estructura de la empresa de manera completa.

---

\* Koontz, Harold y O'Donnell, Cyril, *Curso de administración moderna*, Ed. Mc.Graw-Hill, 1985.

Al estudiar el Proceso Administrativo, observamos que éste se divide en diversas etapas, sin embargo es importante mencionar que esto es únicamente para su estudio, ya que en la práctica estas etapas no pueden existir de manera separada, es decir, el Proceso Administrativo es interactivo, todas las etapas están relacionadas entre sí.

Para efectos de la investigación, a continuación se desarrollarán las etapas del Proceso Administrativo de Planeación-Control con la finalidad de puntualizar la teoría administrativa que sirva como herramienta para analizar adecuadamente la viabilidad de la creación de la empresa.

### **II.1.1 Planeación y control**

En la etapa de Planeación, por ser la primera del Proceso Administrativo, se debe poner especial atención en su desarrollo, ya que ésta es la base fundamental para el adecuado funcionamiento de cualquier organización. En esta etapa se determinan los cursos de acción que habrán de seguirse para la consecución de las metas y objetivos ( que también se determinan en esta fase ) de la empresa.

Se comenzará por definir **PLANEACIÓN:**

*“Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de Acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.”*

Münch Galindo.

*“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.”*

Agustín Reyes Ponce

*“La planeación en el primer paso del Proceso Administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.*

José A. Fernández Arena

La planeación y el control están íntimamente ligados entre sí, de tal manera que la información que se obtiene a través del control es primordial para reiniciar el proceso de planeación, el control nos permite determinar si lo planeado se está alcanzando con éxito, es decir, permite evaluar la situación presente y futura de todos los recursos de la empresa y no sólo se encarga de detectar los errores sino de preverlos y corregirlos.

Algunos autores conceptualizan el **CONTROL** de la siguiente manera:

*“Implica la medición de lo logrado en relación con lo estándar y la corrección de las desviaciones, para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan.”*

Harold Koontz y Cyrill O'Donell

*“La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias”*

Münch Galindo

*“Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.”*

Henry Fayol

*“ Es la medición y corrección de las realizaciones de los subordinados con el fin de asegurar que los objetivos de la empresa así como los planes se cumplan eficaz y económicamente.”*

Robert C. Appleby

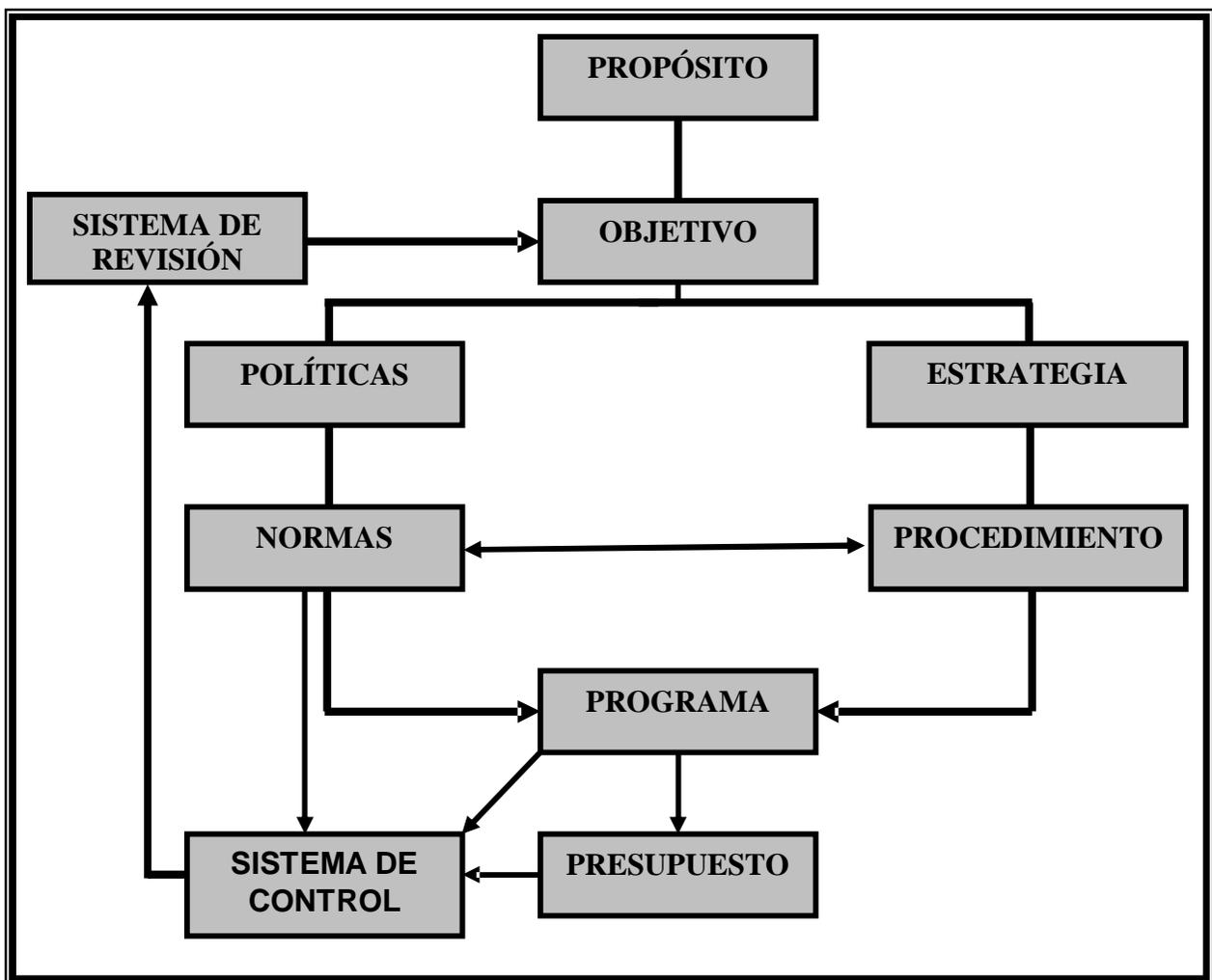
Para efectos de este capítulo se aplicará el binomio de planeación-control, no se tocarán las demás etapas del proceso administrativo, ya que esta parte de la investigación únicamente se enfoca a la planeación para la creación legal de la empresa.

## *Aplicación del binomio*

### PLANEACIÓN - CONTROL

En este capítulo se aplicará el Binomio: **“Planeación - control”** con la finalidad de realizar una adecuada planeación que nos permita llevar a cabo la creación de la *empresa*.

La siguiente figura, muestra de manera clara, en qué consiste este binomio de Planeación – Control\*:



\* Apuntes de la materia de Recursos Humanos I, del Lic. Armando Padilla Sánchez, actualmente se desempeña como profesor de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, además de brindar capacitación y asesoría a diversas empresas en el ámbito público y privado.

## II.1.2 Propósitos

Definición de propósito:

*“Es un deseo o una necesidad”,*

*“Son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social”. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente un grupo social.*

*Münch Galindo, Lourdes*

De acuerdo a lo anterior, se definen los propósitos para crear la organización, los cuales son:

- ✓ *Creación de una empresa de muebles en el Estado de Tlaxcala.*
- ✓ *Crear fuentes de empleo en la comunidad donde se establecerá la empresa.*
- ✓ *Contribuir al desarrollo social y económico de la región donde se implantara la empresa.*

## II.1.3 Premisas

Definición de premisa:

*“Son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectarán el curso en que se va a desarrollar el plan”.*

*“Es un supuesto acerca de los factores o condiciones futuras que pueden afectar el desarrollo de un plan”.*

*Münch Galindo, Lourdes*

Para efectos de esta investigación es necesario responder una serie de cuestionamientos que nos permitan determinar y prever el futuro de la empresa a crear, partimos de los siguientes cuestionamientos:

- ✓ La investigación consiste en realizar un análisis para crear una empresa de muebles en el estado de Tlaxcala en base a los recursos humanos, económicos, materiales y técnicos disponibles.
  
- ✓ El análisis para la creación de la empresa se realizará utilizando el método científico para comprobar la viabilidad de la implantación de la empresa, se utilizará de base el proceso administrativo, como herramienta fundamental en la creación de la empresa y se tomarán en cuenta aspectos clave como: la demanda del mercado, el personal requerido, los recursos económicos, materiales y humanos disponibles, facilidad de conseguir la materia prima, ubicación adecuada de la empresa, vías de comunicación, servicios necesarios y capacidad de realizar exitosamente el proyecto.
  
- ✓ Se tendrá que tomar en cuenta las premisas externas siguientes:
  - ⇒ *El país esta políticamente estable y esperamos que así se mantenga en los próximos años, en consecuencia esto favorece la creación de la empresa.*
  
  - ⇒ *El gobierno de México maneja una política de apoyo a los microempresarios por medio de instituciones como la Banca de*

*Desarrollo, entre las que destacan NAFINSA y BANCOMEX, además de brindar apoyos de asesoría empresarial por parte de la Secretaría de Economía, lo cual crea un clima positivo y nos permite tener confianza para realizar este proyecto.*

*⇒ En el aspecto fiscal, solo tenemos que apegarnos a lo que marcan las leyes mexicanas y cumplir con los impuestos, en este aspecto es posible abatir gastos tomando en cuenta que el tipo de sociedad que manejaremos nos permite tener exenciones fiscales de impuestos en muchos aspectos que ya se mencionaron en el capítulo anterior, por esta razón creemos que el proyecto si es viable en este sentido, además de que las empresas de nueva creación tienen ciertas ventajas y exenciones al momento de comenzar operaciones.*

*⇒ En el Estado de Tlaxcala existen, además, estímulos por parte del Gobierno estatal y Municipal para facilitar la inversión en el estado, actualmente manejan una política que facilita y apoya el establecimiento de empresas en el estado de Tlaxcala, por ejemplo: facilidades para proporcionar una nave industrial sin pagar renta el primer año de operaciones, facilidades para realizar todos los trámites legales, ponen a disposición de la empresa elementos de seguridad pública para asegurar la empresa, apoyo en la difusión de la empresa en el estado por medio de ferias, exposiciones etc.*

*⇒ En cuanto a la legislación laboral, como ya lo analizamos en el capítulo primero de esta investigación, existen leyes, códigos y reglamentos que*

*regulan el funcionamiento de las empresas en el sentido laboral, mejoramiento del medio ambiente, descentralización de empresas en las zonas urbanas, aquí cabe mencionar que nos apearemos estrictamente a lo que dicta la legislación mexicana para que la empresa funcione adecuadamente.*

*⇒ En cuanto al aspecto económico, a pesar de que en México actualmente tenemos una deuda pública muy elevada, niveles de inflación considerables y un ingreso per cápita muy bajo, además de otros factores económicos y sociales negativos, tenemos la firme convicción que es posible crear empresas mexicanas competitivas, para contribuir al desarrollo del país y demostrar que existe capacidad, hacia al interior del mismo, para resolver nuestros problemas sociales y económicos que día tras día nos aquejan.*

*⇒ Un factor importante es que en el Estado de Tlaxcala existe mano de obra barata y disponible, en su mayoría son jóvenes entre 18 y 30 años de edad (ver análisis de mano de obra en el siguiente capítulo).*

*⇒ En cuanto al poder adquisitivo de nuestros posibles clientes, cabe señalar que existe en la región un sector de la población con amplias posibilidades económicas en Tlaxcala, Puebla Hidalgo y DF, ésta zona será nuestro mercado meta en primera instancia.*

*⇒ En el aspecto social, para efectos de la creación de la empresa en el municipio de Nanacamilpa de Mariano Arista Tlaxcala, se cuenta con una población de 14 000 habitantes aproximadamente, de los cuales*

*según datos del INEGI en el 2000, se contaba con una población económicamente activa de 7000 habitantes aproximadamente, de los cuales solo el 50% cuenta con un trabajo, además de que estamos hablando en su mayoría de jóvenes entre 18 y 30 años de edad. Debido a la falta de empleo, muchas de estas personas tienen que emigrar a las ciudades grandes como el D.F. en busca de empleo que la mayoría de las veces no encuentran. Por ello, es indispensable fomentar el desarrollo de fuentes de trabajo para la población, que les permitan alcanzar un desarrollo integro. En cuanto a la alfabetización, actualmente el Municipio cuenta con 8 primarias, 4 secundarias y 2 preparatorias. Cabe resaltar en este aspecto, que el nivel que nosotros necesitamos para la fabricación de muebles es de secundaria a preparatoria, por lo cual en este sentido contamos con mano de obra disponible que nos permite pensar que el proyecto es viable en cuanto al factor humano. Además que en las poblaciones cercanas se cuenta con Instituciones de nivel superior, lo cual permite que también se pueda contar con gente preparada profesionalmente que responda a las expectativas de la empresa que se pretende crear.*

*⇒ La ciudad de Nanacamilpa de Mariano Arista Tlaxcala, es una población que cuenta con los servicios necesarios para implantar la empresa, cuenta con vías de comunicación adecuadas, servicios básicos, luz, agua potable, teléfonos, correo, etc. lo cual nos favorece en la realización del proyecto.*

- ✓ *En cuanto a los avances tecnológicos, es importante resaltar que estos se dan de manera acelerada. Actualmente se cuenta con maquinaria para la fabricación de muebles, sin embargo esta ya no es tecnología de punta, por lo que habrá que actualizarla y adquirir nueva tecnología para ser competitivos.*
  
- ✓ *Existe personal de amplia experiencia en la fabricación de muebles, lo cual nos permite tener la certeza que el proyecto es viable de realizarse en el Estado de Tlaxcala.*
  
- ✓ *En cuanto al factor tiempo se espera que la implantación de la empresa en la ciudad de Nanacamilpa Tlaxcala, se realice en el transcurso de un año a partir de la terminación de esta investigación.*
  
- ✓ *La ubicación de la planta que se pretende crear será en el Estado de Tlaxcala, en la ciudad de Nanacamilpa de Mariano Arista.*
  
- ✓ *La inversión inicial para la creación de esta empresa será de aproximadamente \$350 000.00, tomando en cuenta que actualmente se cuenta con maquinaria y equipo disponibles y con un terreno de 10,000 m<sup>2</sup>.*

#### II.1.4 Objetivo

Definición de objetivo:

*“Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solo el punto final de la planeación, sino también el fin hacia el cual se dirige la organización, integración de personal, dirección y control.”*

*Harold Koontz.*

*“Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en un tiempo específico.”*

*Münch Galindo y García Martínez.*

De acuerdo a la definición anterior, el objetivo central de esta investigación es::

- ✓ *“Crear una empresa de muebles en el estado de Tlaxcala, tomando como base los recursos humanos, económicos, materiales y técnicos con que se dispone, la empresa se pretende constituir durante el primer semestre del 2004.”*

#### II.1.5 Políticas

Definición de política.

*“Las políticas definen un área de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento, existen en todos los niveles de la organización e incluyen desde grandes políticas de la compañía y*

*de los departamentos hasta políticas menores aplicables a lo segmentos más pequeños de la organización.”*

*Harold Koontz.*

*“Son guías para orientar a la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización”*

*Münch Galindo, Lourdes*

Las políticas para el caso de la creación de muebles serán las siguientes:

- ✓ *La empresa será Sociedad Anónima de Capital Variable.*
- ✓ *Los socios de esta empresa son las tres personas que estamos realizando este proyecto, conjuntamente con el Sr. Lino Castañeda Hernández .*
- ✓ *El nivel mínimo de estudios será de secundaria para el personal operativo.*
- ✓ *No se contratará a personal mayor de 30 años a menos que sean especialistas en la fabricación o acabado de muebles mínimo con 10 años de experiencia.*

## **II.1.6 Estrategias**

Definición de estrategia:

*“Son programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales.”*

*Harold Koontz.*

*“Son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.”*

*Münch Galindo.*

Para alcanzar el objetivo de crear la empresa de muebles en el Estado de Tlaxcala, se llevarán a cabo las siguientes estrategias:

- ✓ *Obtener información actualizada acerca de los trámites a realizar tanto en el ámbito federal, estatal y municipal.*
- ✓ *Analizar y realizar los trámites legales para la creación de la empresa en el ámbito federal, estatal y municipal.*

### **II.1.7 Procedimiento**

Definición de procedimiento:

*“Los procedimientos establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo, determina el orden en que deben realizarse un conjunto de actividades, no indica la manera en que deba realizarse, pues de eso se encargan los métodos, mismos que van implícitos en el procedimiento.”*

*Münch Galindo, Lourdes*

Definición de método:

*“ Es aquel que detalla la forma exacta de cómo ejecutar una actividad previamente establecida, los métodos están íntimamente ligados con los procedimientos, los cuales determinan el orden lógico que se debe seguir en una serie de actividades y los métodos indican cómo efectuar dichas actividades, por tanto, los métodos son parte de los procedimientos.”*

*Münch Galindo.*

## **II.1.8 Normas**

Definición de normas:

*“Son lineamientos o reglas de observancia general y obligatoria, regula al procedimiento y es el origen de los indicadores de gestión.”*

*Münch Galindo.*

## **II.1.9 Procedimientos legales para llevar a cabo la creación de la empresa**

Los procedimientos para la creación legal de la empresa serán los siguientes:

### **II.1.9.1 Procedimiento para la elaboración del acta constitutiva de la empresa**

**Propósito:** *Este procedimiento servirá como guía para la elaboración del Acta Constitutiva de la empresa.*

**Normas:**

- a. La información debe ser entregada por escrito y se debe referir al estado de Tlaxcala.*
- b. La información debe tener una actualización mínima al 30 de marzo de 2003.*
- c. La información debe incluir costo del trámite y debe proyectarse para el año 2004.*

**Descripción del procedimiento:**

- 1. Obtener la información para elaborar el Acta Constitutiva*
- 2. Analizar la información*
- 3. Elegir el tipo de Sociedad que se va a constituir*
- 4. Acudir a la Notaría Pública.*
- 5. Elaborar el objeto social de la sociedad*
- 6. Firma del acta constitutiva*

**II.1.9.2 Procedimiento para la Constitución de la Empresa en Estado de Tlaxcala**

**Propósito:** *Este procedimiento servirá para llevar a cabo la constitución legal de la empresa.*

**Normas:**

- a. La información debe ser registrada por escrito y debe referirse al lugar donde se realizará el trámite, ya sea federal, estatal o municipal.*
- b. La información debe tener una actualización mínima al 30 de marzo de 2003.*
- c. La información debe incluir costo del trámite y debe proyectarse para el año 2004 tomando en cuenta la inflación promedio.*

**Descripción del procedimiento:**

- 1. Obtener la información acerca de los trámites a realizar*
- 2. Analizar la información y ubicar las instancias legales en donde se realizarán los trámites*
- 3. Constitución de la sociedad ante la Secretaria de relaciones Exteriores*
- 4. Aviso de uso de los permisos ante la Secretaria de Relaciones exteriores*
- 5. Registro público de la propiedad y del comercio en el estado de Tlaxcala*

**II.1.9.3 Procedimiento para realizar los tramites necesarios para el inicio de la empresa en el Estado de Tlaxcala.**

**Propósito:** *Este procedimiento servirá para llevar a cabo los trámites que permitan el inicio del negocio.*

**Normas:**

- a. *La información debe ser registrada por escrito y debe referirse al lugar donde se realizará el trámite ya sea federal, estatal o municipal.*
- b. *La información debe tener una actualización mínima al 30 de marzo de 2003.*
- c. *La información debe incluir costo del trámite y debe proyectarse para el año 2004 tomando en cuenta la inflación promedio*

**Descripción del procedimiento:**

1. *Obtener información detallada acerca de los trámites a realizar*
2. *Analizar la información y ubicar las instancias legales en donde se realizarán los trámites, ya sea federal, estatal o municipal*
3. *Inscripción en el R.F.C./ cedula fiscal ante la SHCP*
4. *Dictamen de uso de suelo ante la Dirección de Obras Públicas y Desarrollo Urbano del municipio*
5. *Trámite de asignación y alineamiento de número oficial ante la Dirección de Obras Públicas y Desarrollo Urbano del municipio*
6. *Trámite para obtener la licencia de Construcción ante la Dirección de Obras Públicas y Desarrollo Urbano del municipio*
7. *Trámite de registro patronal y de trabajadores ante el IMSS*

#### **II.1.9.4 Procedimiento para realizar los trámites para la apertura del negocio**

**Propósito:** *Este procedimiento servirá para realizar los trámites acerca de la apertura del negocio.*

**Normas:**

- a) *La información debe ser registrada por escrito y debe referirse al lugar donde se realizará el trámite, ya sea federal, estatal o municipal.*
  
- b) *La información debe tener una actualización mínima al 30 de marzo de 2003.*
  
- c) *La información debe incluir costo del trámite y debe proyectarse para el año 2004 tomando en cuenta la inflación promedio.*

**Descripción del procedimiento:**

1. *Obtener información detallada acerca de los trámites a realizar*
2. *Analizar la información y ubicar las instancias legales en donde se realizarán los trámites, ya sea federal, estatal o municipal*
3. *Trámite de licencia de funcionamiento municipal ante la tesorería del municipio donde se ubicará la empresa*
4. *Trámite para la colocación del anuncio ante la tesorería del municipio donde se ubicara la empresa*

5. *Trámite para la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento ante la secretaría de Trabajo y Previsión Social del estado de Tlaxcala*
6. *Trámite para el aviso de manifestación estadística ante la Coordinación estatal del INEGI relacionada con la actividad de la empresa en el estado de Tlaxcala*
7. *Trámite para integrar la Comisión de Seguridad e Higiene en el Trabajo ante la Secretaria de Trabajo y Previsión Social del estado de Tlaxcala*
8. *Trámite para obtener la aprobación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento ante la Secretaría de Trabajo y Previsión Social del estado de Tlaxcala*
9. *Trámite para la inscripción en el Padrón de Contribuyentes del Estado de Tlaxcala, es decir, el Padrón de Impuesto sobre Nóminas*
10. *Trámite para realizar el alta en el Sistema Empresarial Mexicano (SIEM) ante la Cámara correspondiente en el Estado de Tlaxcala*

#### **II.1.10 Programa**

Definición de programa:

*“Es un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de las partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.”*

*Münch Galindo*

### **II.1.11 Presupuesto**

Definición de presupuesto:

*“Es un plan de todas o algunas de las fases de las actividades de la empresa expresado en término económico (monetarios), junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan.”*

*Munch Galindo.*

**PROGRAMA Y PRESUPUESTO QUE MUESTRA LAS ACTIVIDADES QUE SE  
DEBEN REALIZAR PARA CREAR LA EMPRESA  
AÑO 2004.**

ACTIVIDAD	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	PRESUPUESTO
Acta constitutiva	==												\$ 4,000.00
Constitución de la sociedad ante la S.R.E.		=											\$ 525.00
Aviso de uso de los permisos para la constitución de la sociedad		=											\$ 190.00
Registro Público de la Propiedad y el Comercio	==												\$ 5,000.00
Inscripción en el R.F.C/ Cédula Fiscal		==											\$ 0.00
Dictamen de uso de suelo		=											\$ 2,100.00
Alineamiento y asignación de número oficial			=										\$ 50.00
Licencia de construcción			=										\$ 2,100.00
Registro patronal y de trabajadores ante el IMSS			==										\$ 0.00
Licencia de funcionamiento municipal			=										\$ 0.00
Permiso para la colocación del anuncio				=									\$ 500.00

**El papel de la planeación en la creación de la empresa**

---

Constitución de la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento				==									\$ 0.00
Aviso de manifestación estadística				=									\$ 0.00
Acta de integración a la Comisión de Seguridad e Higiene en el Trabajo				==									\$ 0.00
Aprobación de planes y programas de capacitación y adiestramiento				==									\$ 0.00
Inscripción en el Padrón de Impuesto sobre Nóminas				==									\$ 0.00
Alta en el Sistema Empresarial Mexicano SIEM				=									\$ 670.00
<b>Costo total de la creación</b>													<b>\$ 15, 135.00</b>
<b>Costo total aproximado proyectado para el año 2004</b>													<b>\$ 16,200.00</b>

## *CAPÍTULO III*

### **ANÁLISIS DE LOS RECURSOS REQUERIDOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA EMPRESA DE MUEBLES**

El presente capítulo tiene por objeto el análisis de los recursos necesarios para implantar la empresa de muebles. De esta manera se trata de determinar la viabilidad de crearla en el municipio de Nanacamilpa, Estado de Tlaxcala.

#### **III.1 RECURSOS HUMANOS**

##### **III.1.1 Estructura organizacional de la empresa**

La estructura organizacional es una parte fundamental de la empresa, es, en esencia, su esqueleto; por ello se debe poner especial atención en su diseño y organización, con la finalidad de que la estructura refleje la forma en cómo esta organizada la empresa.

Según la SECOFI\* (actualmente Secretaría de Economía), la estructura organizacional:

*“Es el elemento que define las relaciones que deben existir entre las actividades y los órganos de decisión de una empresa, así como las líneas de autoridad formal que se fijan y el derecho que por su nivel jerárquico tiene un empleado de exigir el cumplimiento responsable de sus deberes a un colaborador directo o de aceptar el colaborador las decisiones que por función haya tomado su superior.*

---

\* Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Guías Empresariales, Muebles rústicos de madera, Ed. Porrúa, 2000. PP. 89.

*La estructura organizacional representa la autoridad y las diversas combinaciones de la división de funciones”.*

Para efectos de este proyecto se ha decidido implantar un tipo de estructura Plana, basada en ***Células de trabajo***.

La estructura plana se basa en dos áreas fundamentales\* :

- **Sustantiva.** Esta integrada por aquellas áreas que generan el ingreso a la empresa, tales como: ***Ventas y Producción***.
- **Adjetiva.** Son aquellas áreas que apoyan a la sustantiva a generar los ingresos, tales como: ***Administración y Finanzas, Alta Dirección y Dirección General***.

Los propósitos que se persiguen al implantar este sistema son los siguientes:

- *Flexibilizar las actividades del personal abatiendo la especialización*
- *Formar equipos productivos que trabajen por resultados*
- *Fortalecer el desarrollo del personal mediante programas de capacitación constante*
- *Proveer la polivalencia, consistente en habilitar al personal para que cubran las funciones de su área de trabajo*
- *Impulsar la multifunción para que los integrantes de las células se puedan desenvolver en todas las funciones de una actividad específica*
- *Mantener estables las plantillas de personal mediante el sistema de rotación*
- *Contar con personal altamente calificado, sujeto de incentivos y promoción*

---

\* Apuntes de la materia de Recursos Humanos I y II, impartida por el Lic. Armado Padilla Sánchez, Profesor de la *Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa*.

- *Mantener el costo de producción y administración lo más bajo posible para mantener la competitividad de la empresa*
- *Crear una cultura, imagen y eficiencia derivados de la aplicación de un sistema de trabajo diferente*
- *Promover la inventiva y creatividad del personal para el mejoramiento constante de los sistemas de trabajo*

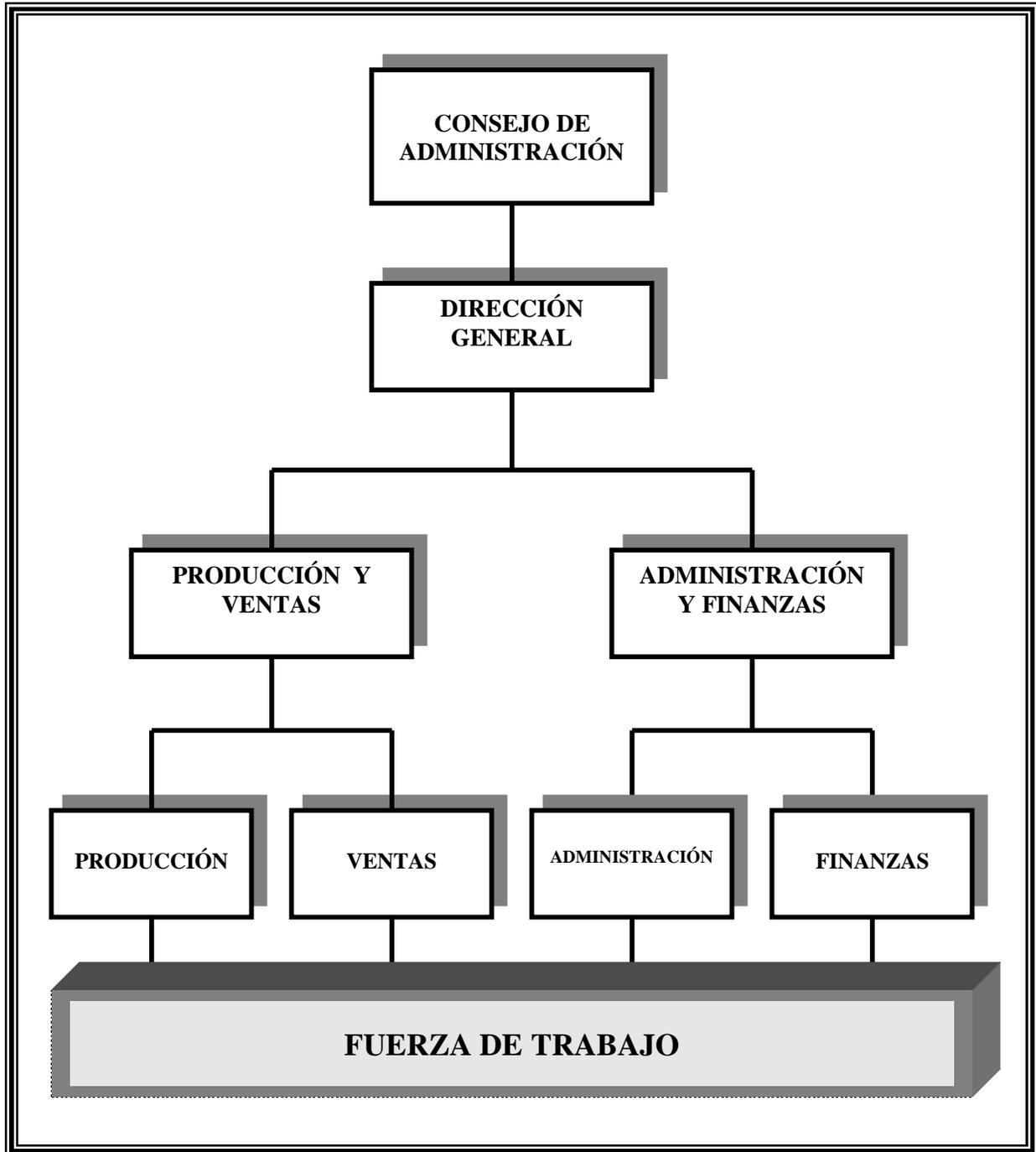
Los requisitos para la creación de las células de trabajo son los siguientes\* :

1. *Las funciones a realizar deben ser homogéneas*
2. *Aplicar procedimientos simplificados*
3. *Fomentar un sentido de compromiso y pertenencia con el equipo de trabajo y con la empresa*
4. *Estar dispuesto a aprender e instruir a sus compañeros de trabajo*
5. *Convicción y compromiso de los directivos para impulsar este sistema de trabajo*
6. *Aceptar y reconocer la dirección y liderazgo del facilitador en turno*
7. *Saber escuchar y analizar las sugerencias de los miembros del equipo*
8. *Utilizar el error como fuente de enseñanza-aprendizaje evitando satanizarlo*
9. *Capacitar al personal antes de incorporarlo a una célula, eliminando improvisaciones*

---

\* Apuntes del curso de Recursos Humanos II, impartido por el Lic. Armando Padilla Sánchez, Profesor de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

De acuerdo a lo anterior, el organigrama propuesto para la empresa a crear es el siguiente:



## **Políticas del Área de Recursos Humanos**

- ✓ *Los socios de esta empresa somos las tres personas que estamos realizando este proyecto, así como el Sr. Lino Castañeda Hernández*
  
- ✓ *El nivel mínimo de estudios será de secundaria para el personal operativo*
  
- ✓ *No se contratará a personal mayor de 30 años, a menos que sean especialistas en la fabricación o acabado de muebles estilo Colonial Mexicano, mínimo con 10 años de experiencia*
  
- ✓ *El consejo de administración discutirá y aprobará las políticas que crea convenientes para el óptimo desarrollo de la empresa en cuestión de los Recursos Humanos*

### **III.1.2 Requerimiento y categoría del personal**

Para el inicio de las operaciones de cualquier empresa es de vital importancia determinar y seleccionar al personal adecuado que se necesita y que se adapte a los requerimientos establecidos por la organización, de esta manera se estará garantizando el desarrollo óptimo de la misma.

De acuerdo a la Guía Empresarial de la SECOFI\* (actualmente Secretaría de Economía), el personal requerido para una pequeña empresa de muebles es el siguiente:

<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>PROCESO / FUNCIONES</b>	<b>CAPACITACIÓN NECESARIA Y EXPERIENCIA</b>
1 Director general	Dirección y Control	5 años
3 Encargados de área	Producción Administración y finanzas Mercadotecnia	3 – 5 años
3 Operadores de maquinaria	Producción / elaboración de cortes	3 años
2 Armadores	Producción / armado de muebles	2 años
4 Ayudantes	Producción	1 año
3 Entintadores	Producción / pintura o laqueado	2 años
1 Auxiliar	Aseo	1 año
2 Auxiliares	Administración / finanzas	2 años
1 Enfermera	Primeros auxilios	1 año

En el caso de este proyecto, se cubrirá el puesto de la Dirección General y las Áreas funcionales con los miembros de este equipo de trabajo, de tal manera que únicamente se contratará a personal operativo.

---

\* Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Guías Empresariales, Muebles rústicos de madera, Ed. Porrúa, 2000. PP. 81.

### III.1.2.1 Perfil de Puestos

El Perfil de Puestos “*identifica las cualidades personales específicas para desarrollar una tarea. Comprende el tipo de empleado necesario en términos de habilidades físicas, experiencia, educación y otras habilidades que una persona deberá poseer para ser capaz de desarrollar las tareas señaladas*”\*.

Una vez definido lo anterior, se procederá a definir el *Perfil de Puestos* para el **personal operativo**.

#### **PERFIL DE PUESTOS PERSONAL OPERATIVO**

**Edad:** De 18 a 30 años preferentemente

**Sexo:** Indistinto

**Estado Civil:** Indistinto

**Características psicológicas deseables:** Persona capacitada para trabajar bajo presión, estable de sus facultades mentales, que no muestre rasgos de agresividad, facilidad para entablar buenas relaciones formales e informales

**Rasgos físicos deseables:** Excelente estado de salud, agudeza visual, táctil y expresiva, así como una coordinación general

**Escolaridad:** Secundaria y preparatoria deseable

**Idiomas:** Indistinto

**Conocimientos especiales:** Deseable que manejen máquinas y herramientas en el ramo de la carpintería

**Experiencia necesaria:** Mínimo 3 años en el ramo de la carpintería, preferentemente

**Observaciones:** Se debe tomar en cuenta los valores y la calidad humana que tenga el candidato.

---

\* Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Guías Empresariales, Muebles rústicos de madera, Ed. Porrúa, 2000. Anexo, pp. 13.

### **III.1.3 Análisis de la mano de obra existente en el municipio de Nanacamilpa, Mariano Arista, estado de Tlaxcala**

#### ***Objetivo***

Realizar una investigación en el municipio de Mariano Arista, estado de Tlaxcala, con la finalidad de conocer el tipo de mano de obra que existe en la población, su comportamiento en el trabajo, su edad, su grado de responsabilidad, el grado de satisfacción en su trabajo, sus necesidades, etc. Lo anterior permitirá analizar la viabilidad de la implantación de la empresa en cuanto a los recursos humanos que se disponen.

#### **III.1.3.1 Diseño de la muestra**

Para realizar la investigación se tomará una muestra del 10% de los obreros que laboran en las empresas del municipio, cabe mencionar que las empresas establecidas en su mayoría son de tipo industrial textil.

Para efectos de este estudio se tomaron las siguientes tres empresas más grandes de la región:

**1) ROYAL AVALON, S.A. DE C.V.**

Sus características son:

- ✓ *Esta empresa cuenta con una plantilla de 250 trabajadores. Aunque hace cinco años la empresa contaba con 500 trabajadores, lo cual quiere decir que disminuyó un 50%.*
- ✓ *Es una industria textil que se dedica a la producción de playeras y lencería.*
- ✓ *Sus clientes potenciales son las grandes tiendas comerciales de la zona centro del país.*

✓ *Tiene 12 años establecida en el municipio.*

**2) MAQUILA DE CALZADO Y SUS DERIVADOS, SAN FELIPE, S.A. DE C.V.**

Sus características son:

✓ *Cuenta con una plantilla de 200 trabajadores*

✓ *Esta empresa se dedica a maquilar calzado para CALZADO SANDAK, S.A. DE C.V. ubicada en Calpulalpan, Tlaxcala (Municipio vecino de Mariano Arista)*

✓ *Tiene 5 años establecida en el municipio*

**3) TALLER DE COSTURA SAUZA, S.A. DE C.V.**

Sus características son:

✓ *Cuenta con una plantilla de 50 trabajadores*

✓ *Se dedica a la maquila de prendas de vestir para empresas ubicadas en el Distrito Federal*

✓ *Tiene 3 años establecida en el municipio*

### III.1.3.2 Cuestionarios

DISEÑO DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LAS DIVERSAS EMPRESAS ESTABLECIDAS EN EL MUNICIPIO DE NANACAMILPA DE MARIANO ARISTA, ESTADO DE TLAXCALA

Edad \_\_\_\_\_

Sexo \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Estado Civil \_\_\_\_\_

1.- ¿Cuál es su grado de estudios?

a) PRIMARIA

b) SECUNDARIA

c) PREPARATORIA

2.- ¿Qué antigüedad tiene en la empresa?

a) MENOS DE UN AÑO

b) ENTRE UNO Y TRES AÑOS

c) MAS DE TRES AÑOS

3.- ¿Cuánto tiempo laboró en su empleo anterior?

a) MENOS DE UN AÑO

b) ENTRE UNO Y TRES AÑOS

c) MAS DE TRES AÑOS

4.- ¿Cuál fue el motivo de su salida?

a) BAJO SUELDO

b) TERMINACIÓN DE CONTRATO

c) DISTANCIA

d) INSATISFACCIÓN PERSONAL

5.- ¿Sé siente a gusto trabajando en la organización?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

A VECES \_\_\_\_\_

6.- ¿Existe simpatía y compañerismo entre los trabajadores de la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_\_

7.- ¿Alguna vez ha tenido problemas con su supervisor inmediato?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

8.- ¿Cómo considera la relación con sus compañeros?

a) EXCELENTE      b) BUENA      c) REGULAR      d) MALA

9.- ¿Alguna vez ha tenido problemas con su supervisor o jefe inmediato?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

10.- ¿Sé siente motivado por la empresa?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ A VECES \_\_\_\_\_

**DISEÑO DEL CUESTIONARIO APLICADO A LOS GERENTES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS EN EL MUNICIPIO DE NANACAMILPA DE MARIANO ARISTA, ESTADO DE TLAXCALA.**

**1.- ¿Qué puesto desempeña?**

**2.- ¿Cuánto tiempo tiene la empresa establecida en esta ciudad?**

**3.- ¿Cuál es el giro de la empresa?**

**4.- ¿Cuántos trabajadores integran la plantilla de personal de la organización?**

**5.- ¿Cuál es el índice de rotación del personal anualmente?**

**6.- ¿Desde su punto de vista, mencione cuáles son las causas principales por las que el trabajador abandona la empresa?**

**7.- En cuestión de calidad, responsabilidad y compromiso con la empresa ¿usted considera el desempeño del personal como:?**

**a) EXCELENTE      b) BUENO      C) REGULAR      D) MALO**

**8.- ¿El trabajador se encuentra identificado con los valores de la empresa?**

**SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_**

**9.- ¿Se imparten cursos de inducción, capacitación y adiestramiento al personal de nuevo ingreso?**

**SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_**

**10.- ¿Se imparten cursos de actualización al personal de la organización?**

**SI\_\_\_\_\_ NO\_\_\_\_\_**

11.- ¿Existe algún programa de incentivos otorgados al trabajador por logro de resultados?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

12.- ¿Desde su punto de vista, qué caracteriza a los trabajadores de esta región?

Su buena disposición al trabajo \_\_\_\_\_

El personal es conflictivo \_\_\_\_\_

Su responsabilidad \_\_\_\_\_

Su falta de compromiso \_\_\_\_\_

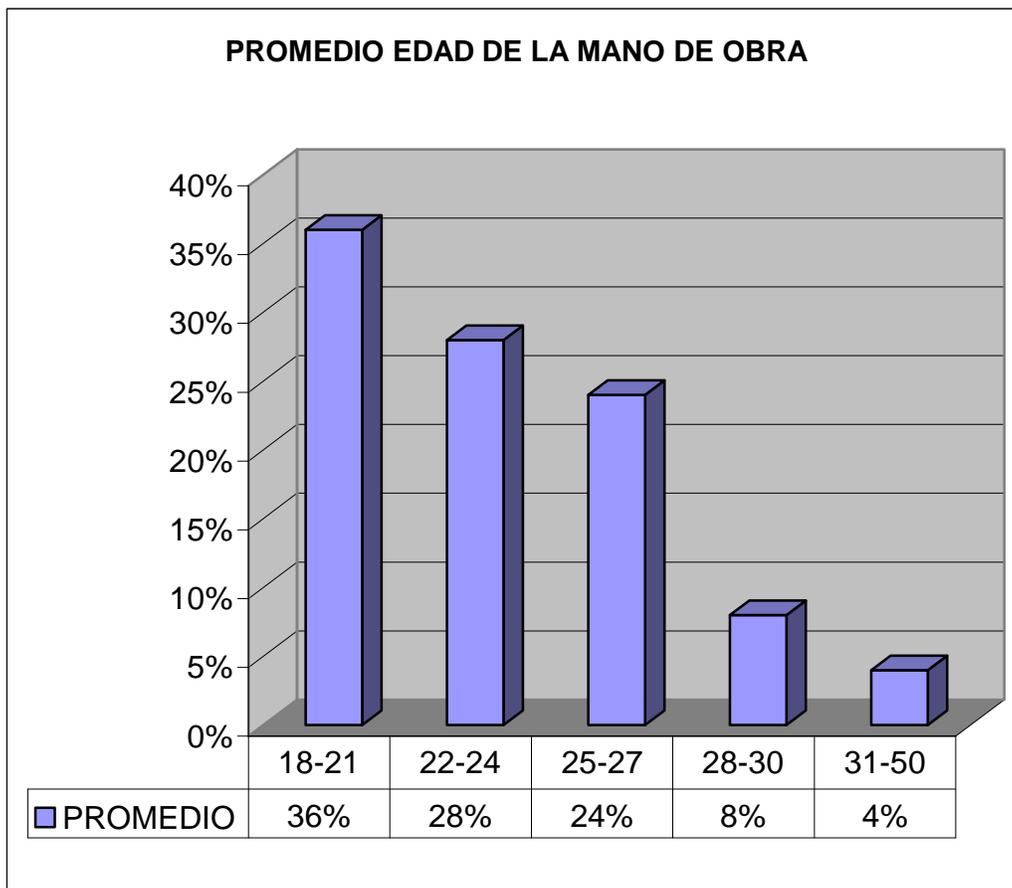
Capacidad de desarrollo \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_

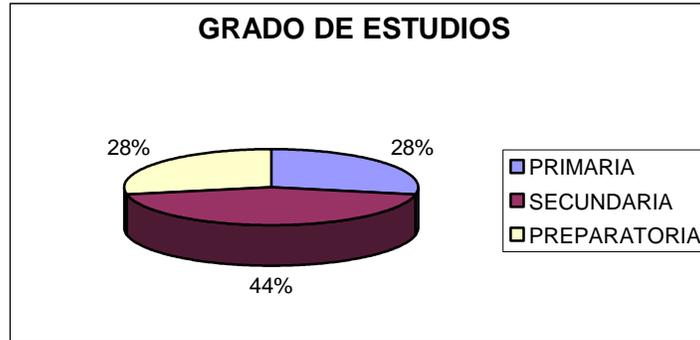
### III.1.3.3 Presentación de resultados

A continuación, se presentan los siguientes gráficos que muestran las respuestas obtenidas de la aplicación de 50 cuestionarios a los trabajadores de las tres empresas antes mencionadas, se seleccionó una muestra del 10% de los trabajadores aleatoriamente, de los cuales el 44% fueron hombres y el 56% mujeres. En cuanto al estado civil, tenemos una tendencia del 56% de gente casada y el 44% de gente soltera. En lo que se refiere al promedio de edad, presentamos el siguiente gráfico que ilustra los resultados obtenidos.

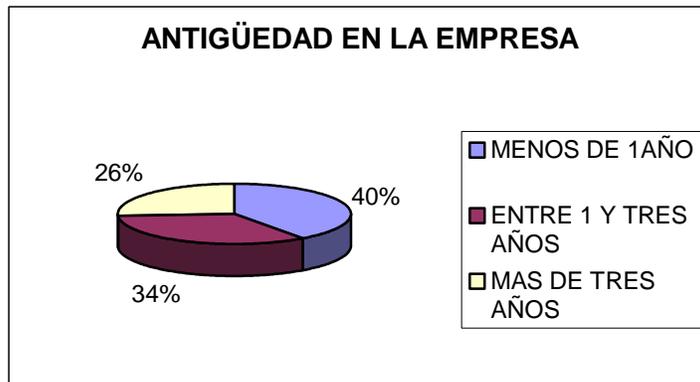
**GRÁFICO QUE MUESTRA LA TENDENCIA DE LA EDAD QUE PREDOMINA ENTRE LA POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA DEL MUNICIPIO DE NANACAMILPA DE MARIANO ARISTA, TLAXCALA**



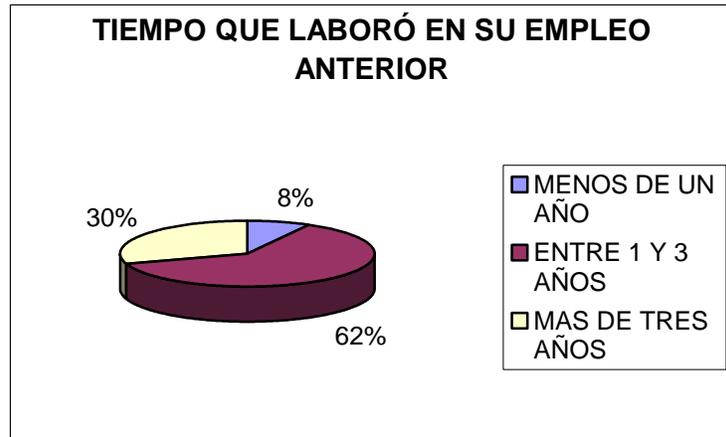
**GRÁFICO QUE MUESTRA EL GRADO DE ESTUDIOS DE LA POBLACIÓN QUE LABORA EN EL MUNICIPIO DE NANACAMILPA DE MARIANO ARISTA, TLAXCALA**



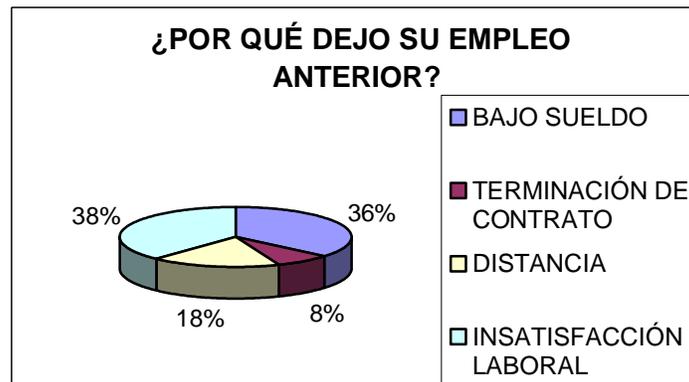
**GRÁFICO QUE MUESTRA LA ANTIGÜEDAD DE LOS TRABAJADORES EN LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS EN EL MUNICIPIO DE NANACAMILPA DE MARIANO ARISTA, TLAXCALA**



**GRÁFICO QUE MUESTRA EL TIEMPO PROMEDIO QUE EL TRABAJADOR LABORÓ EN SU EMPLEO ANTERIOR, PARA DETERMINAR EL GRADO DE PERMANENCIA EN LA EMPRESA**



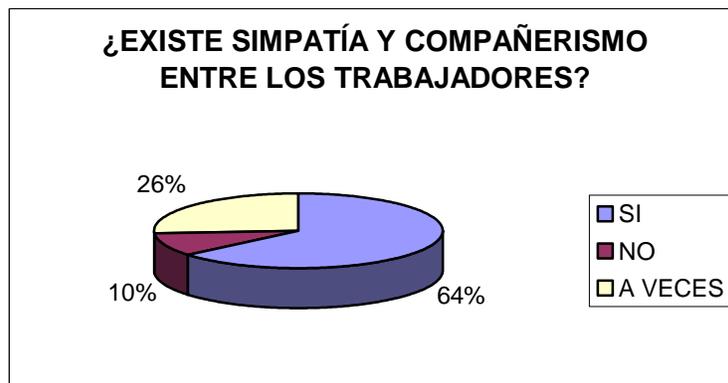
**GRÁFICO QUE MUESTRA LOS MOTIVOS PRINCIPALES DE RENUNCIA DEL TRABAJADOR EN LAS EMPRESAS DONDE HA LABORADO**



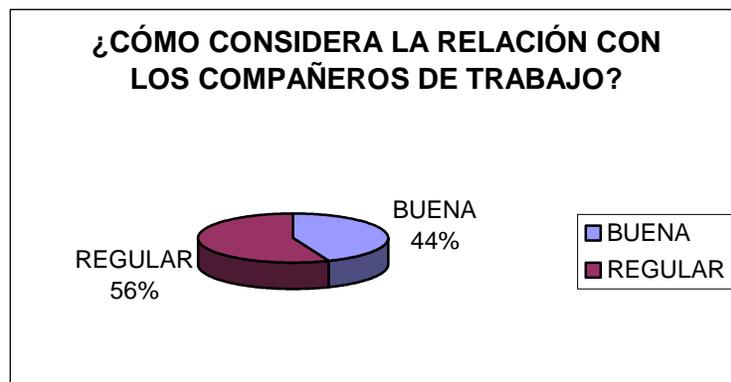
**GRÁFICO QUE MUESTRA EL GRADO DE SATISFACCIÓN Y GUSTO POR EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA EL TRABAJADOR EN LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS EN EL MUNICIPIO NANACAMILPA DE MARIANO ARISTA, TLAXCALA**



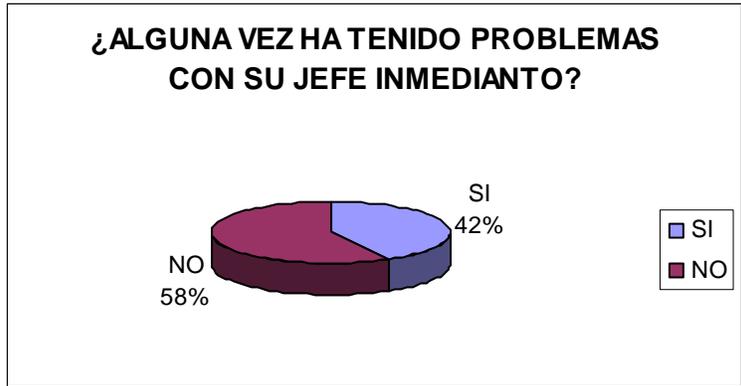
**GRÁFICO QUE DETERMINA EL GRADO DE SIMPATÍA Y COMPAÑERISMO ENTRE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS EN EL MUNICIPIO DE NANACAMILPA DE MARIANO ARISTA, TLAXCALA.**



**GRÁFICOS QUE DETERMINAN EL NIVEL DE CONFLICTOS ENTRE LOS TRABAJADORES DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS EN EL MUNICIPIO DE NANACAMILPA DE MARIANO ARISTA , TLAXCALA.**



**GRÁFICO QUE MUESTRA EL GRADO DE CONFLICTOS ENTRE EL TRABAJADOR Y SU JEFE INMEDIATO EN LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS EN EL MUNICIPIO DE NANACAMILPA DE MARIANO ARISTA, TLAXCALA**



**GRÁFICO QUE MUESTRA EL GRADO DE MOTIVACIÓN QUE EXISTE EN EL TRABAJADOR POR PARTE DE LAS EMPRESAS ESTABLECIDAS EN EL MUNICIPIO DE NANACAMILPA DE MARIANO ARISTA, TLAXCALA.**



#### III.1.3.4 Análisis de los resultados de la investigación

La investigación realizada proporciona un panorama más amplio acerca de la mano de obra que existe en el municipio donde se pretende crear la empresa de muebles, para determinar la viabilidad de la implantación referente al factor humano.

En cuanto a los resultados obtenidos al aplicar la encuesta a los trabajadores, tenemos los siguientes datos sobresalientes:

- ✓ *El promedio de edad de la mano de obra es de 23 años*
  
- ✓ *El 56% de la muestra resultaron ser personas casadas, mientras que el 44% es gente soltera*
  
- ✓ *Existe un porcentaje similar de mano de obra masculina y mano de obra femenina*
  
- ✓ *En cuanto a su grado de estudios, tenemos un 44% con secundaria, 28% primaria y 28% preparatoria, lo cual proporciona la certeza de que existe gente con los conocimientos básicos que permitirán desarrollar su potencial dentro de la empresa que se pretende crear*
  
- ✓ *En lo referente a la antigüedad dentro de la empresa, se puede observar que el 40% tiene menos de un año laborando en la misma, el 34% tiene entre uno y tres años y el 26% tiene más de tres años*

- ✓ *En cuanto al promedio que el trabajador laboró en su empleo anterior, tenemos que el 62% laboró entre uno y tres años, el 8% menos de un año y el 30% más de tres años*
  
- ✓ *En lo referente al motivo de salida del empleo anterior, el 38% contestó que por insatisfacción laboral, el 36% salarios bajos, el 18% distancia y el 8% por terminación de contrato*
  
- ✓ *Sobre la pregunta: ¿se siente a gusto trabajando en su empresa? El 24% dijo que Sí, el 28% dijo que No y el 48% contestó que A veces*
  
- ✓ *En cuanto a las relaciones entre los trabajadores, el 64% de los encuestados contestó que existe simpatía y compañerismo entre los trabajadores de la empresa, el 10% dijo que No y el 26% contestó que A veces existe simpatía y compañerismo entre los compañeros de trabajo*
  
- ✓ *Al cuestionar sobre posibles conflictos entre compañeros, el 70% de los trabajadores contestó que no ha tenido problemas considerables con sus compañeros de trabajo, mientras que el 30% contestó que sí ha tenido que ver en algunos problemas con sus compañeros de trabajo*
  
- ✓ *En cuanto a la pregunta sobre si han tenido problemas con su jefe inmediato, el 58% dijo no haber tenido problemas con su jefe inmediato, mientras que el 42% contestó que sí*

- ✓ *Al referirnos al grado de motivación de los empleados, el 52% contestó que No se siente motivado por la empresa, el 12% dijo que Sí, mientras que el 36% contestó que A veces*

La encuesta aplicada a los Gerentes de Recursos Humanos de las tres empresas más grandes de la región, arrojó los siguientes resultados:

- ✓ *El índice de rotación promedio de las empresas de la región es del 22% anual*
- ✓ *Las principales causas por las que el trabajador abandona la empresa son: los bajos salarios que se ofrecen, la exigencia laboral, retraso en el pago de su salario, conflictos entre el patrón y el empleado, falta de incentivos económicos, falta de interés por parte del trabajador hacia el trabajo*
- ✓ *En cuestión de calidad, responsabilidad y compromiso con la empresa, los gerentes respondieron que existe mano de obra de excelente calidad, el problema radica en que no se satisfacen las expectativas de los trabajadores y por esta razón abandonan el empleo o no se comprometen completamente con su trabajo*
- ✓ *El trabajador no se encuentra identificado con los valores de la organización, ya que únicamente trabaja en la empresa por la necesidad del salario y por la falta de otras fuentes de trabajo, además que existe un sentimiento de explotación y esto provoca que el trabajador no se sienta satisfecho en la empresa donde labora*

- ✓ *En cuanto al cuestionamiento sobre si se imparten cursos de capacitación y adiestramiento al personal de nuevo ingreso, estos Sí se imparten, sin embargo no son suficientes para familiarizar e inducir al trabajador a la organización, ésta falta de conocimiento hace que el trabajador no se comprometa con la empresa*
  
- ✓ *Existe una falta de cursos de actualización para el personal de la empresa, lo que provoca conflicto debido a que existe resistencia al cambio, porque se desconocen los nuevos procedimientos para trabajar cuando estos se implantan*
  
- ✓ *Los programas de incentivos al trabajador son muy limitados y muy esporádicos, lo que trae como consecuencia una falta de motivación del trabajador*
  
- ✓ *Los gerentes coincidieron que existe mano de obra calificada y con buena disposición hacia el trabajo en la región, el problema (según ellos) radica en no llenar las expectativas de crecimiento del trabajador, lo que provoca que éste emigre a otras empresas fuera del municipio o que se convierta en un trabajador carente de compromiso con la empresa. Sin embargo, en la medida en que se mejoren sus condiciones de trabajo, se contaría con gente más dispuesta y comprometida con los valores de la empresa.*

### **III.1.3.5 Conclusiones del estudio de la mano de obra**

- ✓ *Existe en el municipio gente joven, tanto hombres como mujeres con un alto potencial y una gran necesidad de fuentes de empleo.*
  
- ✓ *La gente del municipio en promedio tiene la secundaria y la preparatoria, lo cual permite tener al alcance gente que tiene los conocimientos necesarios para desarrollar adecuadamente el trabajo que se requiere en la empresa de muebles.*
  
- ✓ *El problema de rotación de personal en las empresas del municipio se debe a la falta de condiciones adecuadas de trabajo como: bajos salarios, falta de motivación, insatisfacción laboral, conflictos con los jefes inmediatos, entre otros aspectos. En consecuencia, se concluye que con una administración adecuada en la empresa y mejorando las condiciones de trabajo, éste problema se puede resolver.*
  
- ✓ *Los trabajadores de las empresas establecidas en el municipio no se encuentran trabajando a gusto, ya que no sienten que sus expectativas de vida se estén cumpliendo, se sienten explotados, insatisfechos, no se encuentran identificados con la organización donde laboran.*
  
- ✓ *Las empresas del municipio tienen serios problemas de administración de personal, tales como: incapacidad de sus jefes de personal para manejar conflictos, falta de programas de incentivos, carencia de una adecuada inducción, capacitación y*

*desarrollo de personal de nuevo ingreso, carencia de cursos de actualización al personal de la organización.*

- ✓ *El trabajador, en general, está desmotivado con su trabajo, esto provoca que renuncie o, en su defecto, que no se desarrolle completamente dentro de la empresa.*
  
- ✓ *Existe gente muy capaz en el municipio, deseosa de tener nuevas alternativas de empleo, es mano de obra suficiente y disponible que con las adecuadas condiciones de trabajo (de acuerdo al estudio realizado) se comprometería con los valores de la empresa. En conclusión, el problema existente en las organizaciones de la región no es la mano de obra, sino la carencia de una adecuada administración de personal, es decir, el problema radica en la forma de administrar la empresa, no en el factor humano. Esta conclusión, nos permite afirmar que el proyecto que se pretende llevar a cabo en el municipio de Mariano Arista, Tlaxcala, sí es viable en cuanto a los recursos humanos se refiere.*

## III.2 RECURSOS MATERIALES

### III.2.1 Maquinaria y equipo necesario para la fabricación de muebles

La elección del equipo requerido es uno de los factores de mayor importancia para el inicio de las operaciones de la empresa, por esta razón se debe determinar cuál es la maquinaria y equipo necesarios para el funcionamiento de la misma. Cabe resaltar, que actualmente se cuenta con maquinaria y equipo disponibles, por lo cual se realizará un análisis de su valor en libros, valor comercial y vida útil de dichos recursos, para que de esta manera se determine la maquinaria y equipo que se debe adquirir para completar el equipo necesario para la empresa.

Para la elección de la maquinaria, se deben tomar en cuenta aspectos tales como, si la maquinaria será de tipo general o especializado. Para efectos de la empresa, será de tipo general pues esto garantiza un uso más prolongado de la maquinaria, además que permite organizar la producción de partes en grupos, sobre tamaño, forma y métodos de fabricación, además se considera que la maquinaria debe ser fácil de instalar, operar, dar mantenimiento, reparar; los controles de encendido y apagado deben permitir apagar la maquinaria rápidamente.

La relación del equipo mínimo que se debe considerar para el tipo de empresa que se pretende crear, se muestra a continuación:\*

---

\* Según la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Guías Empresariales, Muebles rústicos de madera, Ed. Porrúa, 2000

**RELACIÓN DEL EQUIPO MÍNIMO QUE SE DEBE CONSIDERAR PARA LA  
CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE MUEBLES**

<b>Nombre del Equipo</b>	<b>Capacidad</b>	<b>Costo aproximado (\$)</b>
<u>Cepilladora</u>	Ancho máximo para cepillar 360 mm.	35,000.00
<u>Sierra Circular</u>	Diámetro de la sierra 14"	16,000.00
<u>Trompo o Tupí</u>	Diámetro del eje 25 mm. Altura de corte 400 mm.	16,000.00
<u>Cierra Cinta</u>	Altura 1,930 mm	30,000.00
<u>Maquina Canteadora</u>	Ancho máximo 360 mm. Dimensión del vástago 12 cm	27,000.00
<u>Barrenadora</u>		15,000.00
<u>Escopleadora</u>	Dimensiones de la mesa 9x14"	22,000.00
Torno	27" de volteo y 3m entre puntos	28,000.00
Lijadora	Diámetro de la mesa 27x20"	25,000.00
<u>Compresora</u>	5 HP	25,000.00
	<b>Total:</b>	<b>249,000.00</b>

La maquinaria subrayada es con la que actualmente se cuenta para iniciar operaciones.

**RELACIÓN Y ESPECIFICACIONES DEL EQUIPO AUXILIAR Y ACCESORIOS  
DE APOYO**

<b>Nombre del equipo o herramienta</b>	<b>Costo aproximado (\$)</b>
<u>2 Bancos de carpintero</u>	2,000.00
<u>5 Martillos de carpintería</u>	500.00
<u>4 Tornillos</u>	1,000.00
<u>3 Juegos de formón</u>	400.00
<u>1 Equipo de gubias</u>	1,000.00
<u>3 Juegos de escuadras</u>	300.00
<u>4 Cintas métricas</u>	200.00
<u>5 Serruchos</u>	1,000.00
<u>10 Reglas de carpintero</u>	300.00
<u>5 Falsas escuadras</u>	250.00
Mobiliario y equipo de oficina	30,000.00
Equipo de computo	50,000.00
<b>Total</b>	<b>86,950.00</b>

El equipo subrayado, es con el que se cuenta actualmente para iniciar operaciones.

Cabe mencionar, que actualmente se cuenta con el 70% (aproximadamente) de la maquinaria y equipo necesarios para poner en operación la empresa, sin embargo habrá que tomar en cuenta aspectos como: la antigüedad de la maquinaria, vida útil, su valor comercial y valor en libros, para tener la certeza del tiempo que se podrá mantener la empresa en operación con estos recursos materiales.

A continuación, se enlista **la maquinaria y equipo** que se tiene disponible:

**RELACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO DISPONIBLES PARA LA CREACIÓN  
DE LA EMPRESA DE MUEBLES**

Nombre del equipo	Capacidad	Valor en libros (\$)	Valor comercial(\$)	Vida útil
Cepilladora	Ancho máximo para cepillado 360mm. Alimentación trifásica 440V	0	15,000.00	5 años
2 Cierras circulares, adaptadas con Barrenadora y Escopleadora	Se adaptan varios diámetros de sierra, efectúa barrenos de 1/4 de pulgada a 1 pulgada de diámetro	0	5,000.00	4 años
1 Sierra Cinta	Cortes a 360° Alimentación trifásica de 440V	0	10,000.00	4 años
1 Trompo o moldura	Realiza canales y espigas, así como molduras, alimentación trifásica de 440V	0	5,000.00	5 años
1 Maquina Canteadora	Rectifica aristas de tablas, tablones, etc. Alimentación trifásica de 440V	0	12,000.00	5 años
1 Sierra radial	Cortes a diferentes grados, alimentación trifásica 440V	0	5,000.00	4 años
1 Compresor	3 HP, presión de 360Lb, alimentación monofásica de 220V	0	5,000.00	4 años
	<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>47,000.00</b>	

## Análisis de los recursos requeridos para la implantación de la empresa

---

En relación al equipo auxiliar y accesorios que ya se tienen en existencia, se encuentran los siguientes:

### RELACIÓN DEL EQUIPO AUXILIAR Y ACCESORIOS QUE YA SE TIENEN EN EXISTENCIA

Nombre del equipo o herramienta	Costo aproximado (\$)
2 bancos de carpintero	2,000.00
<u>10 martillos de carpintería</u>	500.00
<u>4 tornillos</u>	1,000.00
<u>3 juegos de formón</u>	400.00
<u>1 equipo de gubias</u>	800.00
<u>5 juegos d escuadras</u>	200.00
<u>10 cintas métricas</u>	100.00
<u>8 serruchos</u>	1,200.00
<u>8 reglas de carpintero</u>	100.00
<u>5 falsas escuadras</u>	100.00
3 Rotures industriales	3,000.00
<b>Total</b>	<b>9,400.00</b>

La maquinaria disponible tiene una antigüedad de 10 años aproximadamente, sin embargo todavía se encuentra en buenas condiciones porque su desgaste no ha sido demasiado, debido a que la mayor parte de este periodo ha estado inactiva.

En cuestión de tecnología, la maquinaria (a pesar de tener dicha antigüedad) en la actualidad es utilizada en la mayoría de las empresas de este ramo, lo cual nos permite afirmar que es viable utilizar esta maquinaria en los primeros años de vida de la empresa.

De acuerdo al análisis realizado anteriormente, se puede afirmar que el proyecto cuenta actualmente con maquinaria disponible en un alto porcentaje, lo que permitirá que la empresa pueda iniciar operaciones sin necesidad de gastar en la compra de toda la maquinaria y equipo necesarios durante un periodo aproximado de 4 a 5 años, que es lo que se calcula tenga de vida útil la maquinaria que se tiene disponible, es decir, estamos hablando que si se tuviera que realizar toda la compra de estos recursos de acuerdo a los precios presentados en las tablas anteriores, se tendría que invertir la cantidad de **\$335,000.00** aproximadamente, pero como ya se cuenta con la mayoría de la maquinaria y del equipo, la inversión inicial en este sentido únicamente sería de **\$133,000.00**, como se muestra a continuación, lo cual significa abatir gastos iniciales por **\$202,000.00**. En consecuencia, lo anterior proporciona confianza para determinar que, en lo que se refiere a estos recursos, el proyecto es viable y con amplias posibilidades de éxito.

**RELACIÓN DE MAQUINARIA, EQUIPOS Y ACCESORIOS QUE NECESITA  
ADQUIRIR LA EMPRESA PARA EL INICIO DE SUS OPERACIONES**

<b>Maquinaria o equipo</b>	<b>Costo aproximado (\$)</b>
Torno	28,000
Lijadora	25,000
Mobiliario y equipo de oficina	30,000
Equipo de computo	50,000
<b>Total</b>	<b>133,000</b>

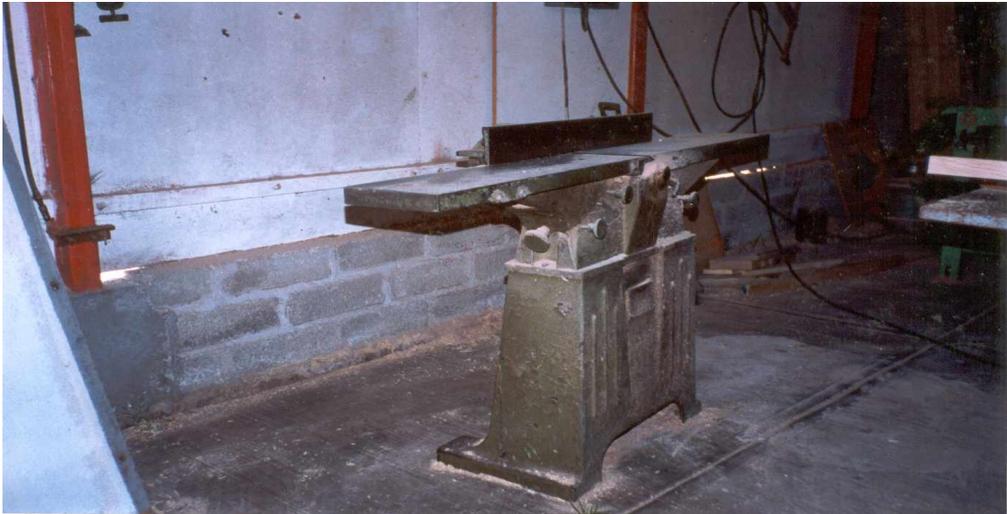
En las siguientes páginas se muestran algunas fotografías de la maquinaria con la cual se dispone actualmente para la realización del proyecto.

**Análisis de los recursos requeridos para la implantación de la empresa**

---









### III.3 INSTALACIONES Y UBICACIÓN DE LA PLANTA

#### III.3.1 Ubicación geográfica

En cuanto a la ubicación de la planta, se ha decidido que se construirá en el municipio de Nanacamilpa de Mariano Arista, en el estado de Tlaxcala, esta decisión esta en función del análisis de viabilidad que se está realizando en la investigación. En este sentido, se considera al estado de Tlaxcala como una buena opción, ya que cuenta con vías de comunicación adecuadas y una ubicación geográfica apropiada que permite tener la certeza de que el proyecto es viable en esta entidad federativa.



El Estado de Tlaxcala se localiza geográficamente en la región centro-oriental de la República Mexicana entre los  $97^{\circ}37'07''$  y los  $98^{\circ}42'51''$  de longitud oeste y los  $19^{\circ}05'43''$  y los  $19^{\circ}44'07''$  de latitud norte situado en las tierras altas del eje neovolcánico, sobre la meseta de Anáhuac.

Colinda al Norte con los estados de Hidalgo y Puebla; al Este y Sur con el estado de Puebla; al Oeste con los estados de Puebla, México e Hidalgo.

Su altitud media es de 2 230 metros sobre el nivel del mar, por lo que su clima es templado-subhúmedo, semifrío- subhúmedo y frío, lo que permite un clima apropiado para el tipo de industria que se pretende crear.

## Análisis de los recursos requeridos para la implantación de la empresa

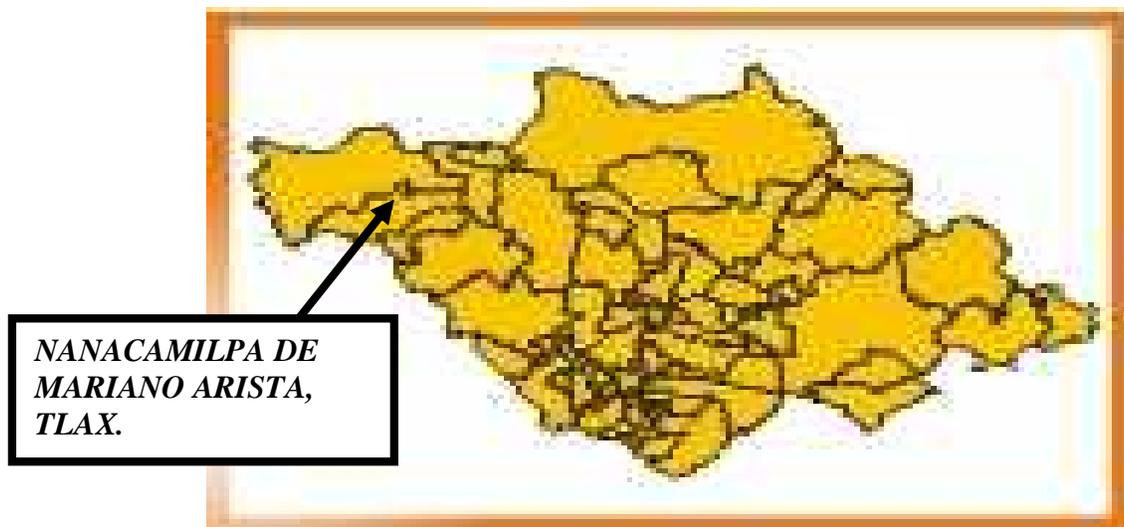
---

FUENTE: COPLADET, Dirección de Informática y Estadística. Unidad de Estadística ; datos obtenidos: Síntesis Geográfica del Estado de Tlaxcala. INEGI Anuario Estadístico del Estado de Tlaxcala, edición 2001. COPLADET - INEGI.

A continuación, se muestra la ubicación del estado de Tlaxcala en el país:



Una vez determinada la localización del estado de Tlaxcala se habrá que puntualizar que la empresa se pretende crear en el Municipio de Nanacamilpa de Mariano Arista, Estado de Tlaxcala, el cual se ubica en el mapa del estado que a continuación se presenta.



**MAPA DEL ESTADO DE TLAXCALA**

*Nanacamilpa* significa “*Tierra de Hongos*”. Es una población que cuenta con los servicios necesarios para establecer la empresa, tales como: vías de comunicación adecuadas, servicios básicos, luz, agua potable, teléfonos, correo, etc., lo cual beneficia la realización del proyecto.

Aunado a lo anterior, el municipio tiene una ubicación adecuada, pues se localiza a (únicamente) dos horas del Distrito Federal, de Puebla y de Hidalgo, lo cual permite tener fuentes de abastecimiento de materia prima cercanas y clientes potenciales en la región.

En cuanto a las vías de comunicación se refiere, el municipio entronca con la carretera México-Veracruz, esto significa que se cuenta con una excelente salida para el transporte de nuestros productos, así como el abastecimiento de materia prima.

El estado de Tlaxcala es una de las entidades del país que ha conformado una amplia y eficiente red carretera. Esto quiere decir que los municipios del estado cuentan con una importante infraestructura de transportes que facilita el crecimiento de las economías locales y de los mercados regionales que se conforman con localidades pertenecientes a los estados colindantes. El municipio de Nanacamilpa cuenta con una longitud carretera construida de 75.9 Kilómetros.

**LONGITUD CARRETERA LOCAL 2001**

CONCEPTO	LONGITUD KM.
TOTAL	75.9
RED FEDERAL	10.5
RED ESTATAL	10.0
RED ESTATAL DE CAMINOS RURALES	55.4

FUENTE:	COPLADET Dirección de Informática y Estadística. Unidad de Estadística datos proporcionados por: Centro SCT Tlaxcala. Dirección General; Unidad de Planeación y Evaluación Secretaría de Comunicaciones y Transportes del Gobierno del Estado. Dirección de Comunicaciones.
---------	---

Este Municipio se dedica principalmente a la agricultura y la ganadería, actividades que no satisfacen las necesidades económicas de la población, de ahí la importancia de crear fuentes de empleo para una población joven cada vez más demandante de nuevas oportunidades.

En cuanto al sector industrial, lo integran 7 empresas únicamente\*.

**ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES Y PERSONAL OCUPADO POR RAMA INDUSTRIAL 2001**

RAMA INDUSTRIAL	ESTABLECIMIENTOS	PERSONAL OCUPADO
DE LA CONFECCIÓN	4	468
METALMECÁNICA	1	70
MINERAS	1	25
BEBIDAS	1	7

NOTA:	Incluye establecimientos industriales micro, pequeña, mediana y grande.
FUENTE:	COPLADET Dirección de Informática y Estadística. Unidad de Estadística datos proporcionados por: Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Estado. Dirección de Fomento Industrial.

\* De acuerdo a información proporcionada por la Secretaría de Desarrollo Económico del gobierno del Estado.

De acuerdo a los Censos Económicos 1999 del INEGI, en 1998 se contaba en el municipio con 89 unidades económicas que proporcionaban empleo a un total de 785 trabajadores, lo cual significa que la mayoría de la Población Económicamente Activa emigra a otras ciudades cercanas como el Distrito Federal, Puebla, Hidalgo y otros Municipios del estado.

De acuerdo con datos del XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. INEGI, la población del municipio de Nanacamilpa de Mariano Arista es de 14 605 habitantes, que representa el 1.5 por ciento de la población total del estado que es de 962 646 habitantes. La población económicamente activa del municipio es, un su mayoría, joven como lo demuestra la investigación realizada referente a la mano de obra del municipio, presentada al inicio de este capítulo.

### **III.3.1.1 Servicios Públicos**

En el año de 2001 el municipio de Nanacamilpa contó con 5 fuentes de abastecimiento de agua potable, el cual esta integrado por 4 pozos profundos y un manantial. Así también, operaron 3 629 tomas instaladas de energía eléctrica de las cuales dan servicio a 3 611 tomas residenciales, comerciales e industriales y 18 no domiciliarias que comprende: alumbrado público, bombeo de aguas potables y negras, servicio temporal y bombeo para riego agrícola.

**FUENTES DE ABASTECIMIENTO Y VOLUMEN DE EXTRACCIÓN  
CONCESIONADA DE AGUA POTABLE 2001**

CONCEPTO	FUENTES DE ABASTECIMIENTO a/			VOLUMEN DE EXTRACCIÓN CONCESIONADO (Miles de metros cúbicos)		
	TOTAL	POZO PROFUNDO	MANANTIAL	TOTAL	POZO PROFUNDO	MANANTIAL
TOTAL	5	4	1	1020.93	890.60	130.33

a/  
FUENTE: Datos referidos al 31 de diciembre del 2001  
COPLADET Dirección de Informática y Estadística. Unidad de Estadística datos proporcionados por:  
Comisión Nacional del Agua, Gerencia Estatal. Subgerencia de Agua Potable y Saneamiento.

**TOMAS ELÉCTRICAS DOMICILIARIAS Y NO DOMOCILIARIAS 2001**

CONCEPTO	TOMAS INSTALADAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA			LOCALIDADES CON EL SERVICIO
	TOTAL	DOMICILIARIAS a/	NO DOMICILIARIAS b/	TOTAL
TOTAL	3629	3611 18 6	110	6

a/  
b/  
FUENTE: Comprende: residenciales, comerciales e industriales.  
Comprende: alumbrado público, bombeo de aguas potables y negras, servicio temporal y bombeo para riego agrícola.  
COPLADET Dirección de Informática y Estadística. Unidad de Estadística datos proporcionados por:  
CFE, División Centro Oriente.

En conclusión, se puede afirmar que este Municipio tiene los elementos indispensables para decidir ubicar la empresa en este lugar, debido a la existencia de los siguientes factores:

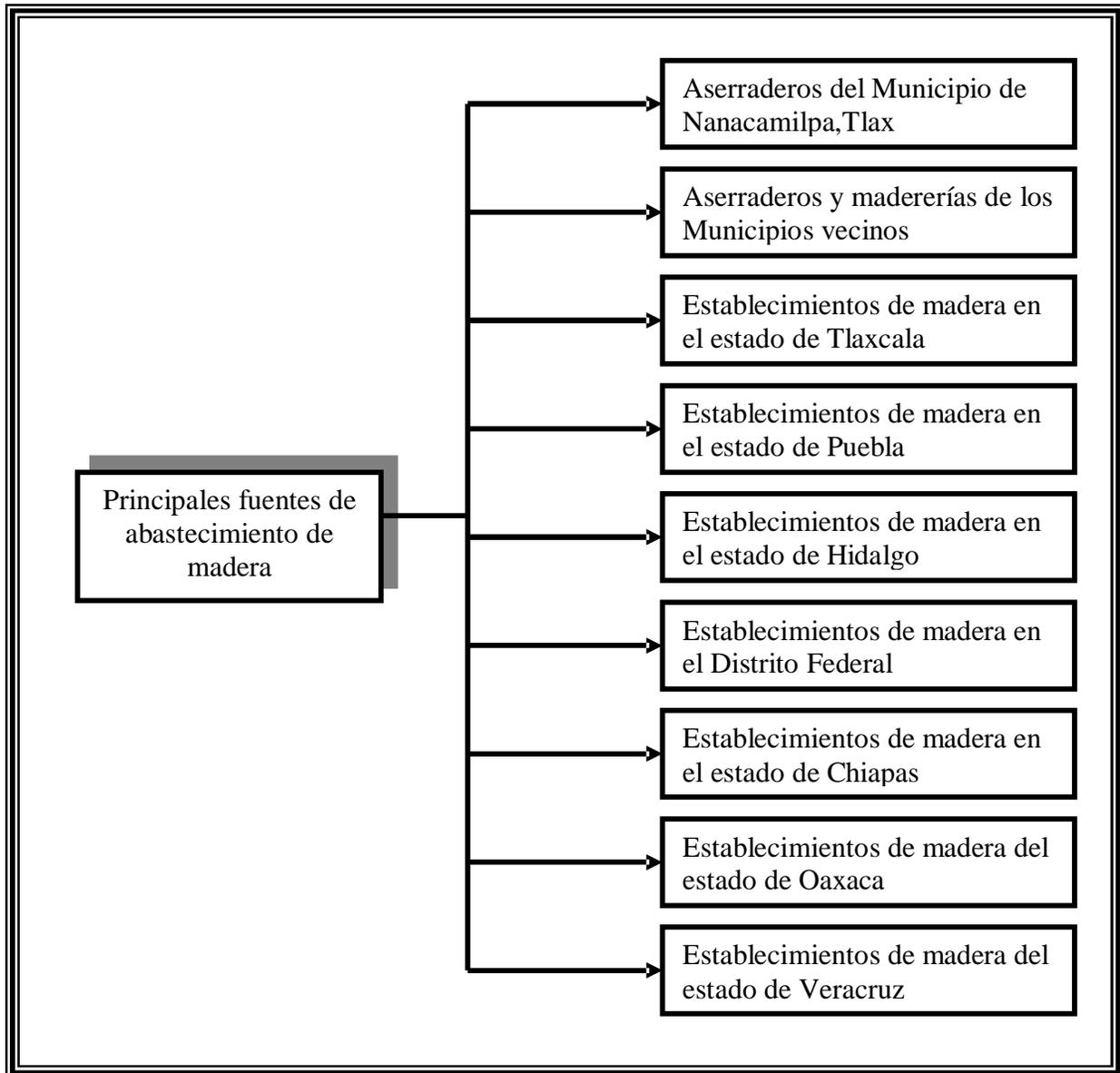
***A) Proximidad al mercado***

Se pretende distribuir el producto en las entidades federativas vecinas al estado como son: Puebla, Hidalgo, Veracruz, Distrito Federal y Estado de México. En este sentido, Tlaxcala por ser un estado pequeño tiene una distancia muy corta en relación con sus estados vecinos, por lo cual los canales de distribución pueden ser sencillos y de esta manera *abatir costos*.

***B) Proximidad a los proveedores de materias primas***

En este aspecto, existen en el Municipio y a los alrededores, aserraderos de madera de pino, que es el tipo de madera que comúnmente se utilizará para la fabricación de los muebles, además el propio Municipio produce dicha madera. En lo que se refiere a otro tipo de maderas, también existen madererías en la región donde se puede conseguir madera de diferentes tipos, y en caso necesario se pueden realizar pedidos a otros estados como: Chiapas, Veracruz, Oaxaca, Puebla o el Distrito Federal, esto no implica un gasto excesivo pues cuando se realizan pedidos a un volumen elevado, el costo de fletes es mínimo y la misma compañía maderera se encarga de realizarlo. En cuanto a las materias primas auxiliares, ello no tiene dificultad, ya que en el municipio de Nanancamilpa y sus alrededores se puede conseguir fácilmente los materiales necesarios para la fabricación de los muebles.

## PRINCIPALES FUENTES DE ABASTECIMIENTO DE MADERA



### III.3.1.2 Vías de comunicación y disponibilidad de medios de transporte

El Municipio de Nanacamilpa cuenta con las vías de comunicación adecuadas para el transporte del producto y de la materia prima, es decir, cuenta con una red carretera suficiente para cubrir este requisito.

***Servicios Públicos y privados idóneos, tales como luz, agua, drenaje y combustible, entre otros***

El Municipio tiene los servicios necesarios para cubrir la demanda de la población y de las industrias de la región, como pudimos ver anteriormente se cuenta con un importante suministro de agua potable y energía eléctrica, servicios necesarios para la empresa que se pretende crear.

**III.3.1.3 Condiciones climáticas**

El clima de este Municipio es templado subhúmedo, propicio para la industria que se pretende establecer, ya que no genera costos excesivos de energía y la calidad del producto no se ve afectada por este tipo de clima.

Además de lo anterior, también se tomaron en cuenta otros aspectos para decidir que el proyecto si es viable en el Municipio, tales como:

***a) Mano de obra adecuada en número y tipo de especialidad requerida***

En este aspecto se realizó un estudio de la mano de obra del Municipio (el cual se presenta al inicio del capítulo) donde se concluye que existe mano de obra joven, suficiente y disponible necesaria para la realización del proyecto.

***b) Salarios***

En este aspecto, los salarios que se pagan en la región tienen un promedio de 2 salarios mínimos, lo que permitirá a la empresa ser competitiva y brindar mejores condiciones de trabajo que otras empresas.

***c) Condiciones de vida de la comunidad***

El municipio de Nanacamilpa cuenta con servicios básicos como escuelas, hospitales, mercados e iglesias lo que permite afirmar que se puede alcanzar un desarrollo adecuado para los futuros empleados de la empresa.

**III.3.2 Instalaciones de la empresa**

Una vez determinado que la empresa es viable en el municipio de Nanacamilpa de Mariano Arista, se prosigue con el estudio de las instalaciones de la empresa, en este aspecto se tienen que analizar las opciones para la implantación de la empresa:

**Construcción de una nave industrial**

Actualmente para la realización del proyecto se dispone de un terreno plano de 1,000 m<sup>2</sup>, superficie suficiente para la construcción de la empresa\* con un valor aproximado de \$300,000.00 sin embargo habrá que considerar que el capital necesario para la construcción e instalación de los servicios es de aproximadamente \$ 350, 000.00 sin considerar todavía el capital de trabajo que representaría otra fuerte inversión de capital.

**Opción de arrendar instalaciones existentes**

Es necesario realizar un análisis y una evaluación de esta opción, ya que puede resultar más benéfico arrendar instalaciones ya existentes, en este sentido en el Municipio de Nanacamilpa de Mariano Arista Tlaxcala, existen naves industriales que son propiedad del

---

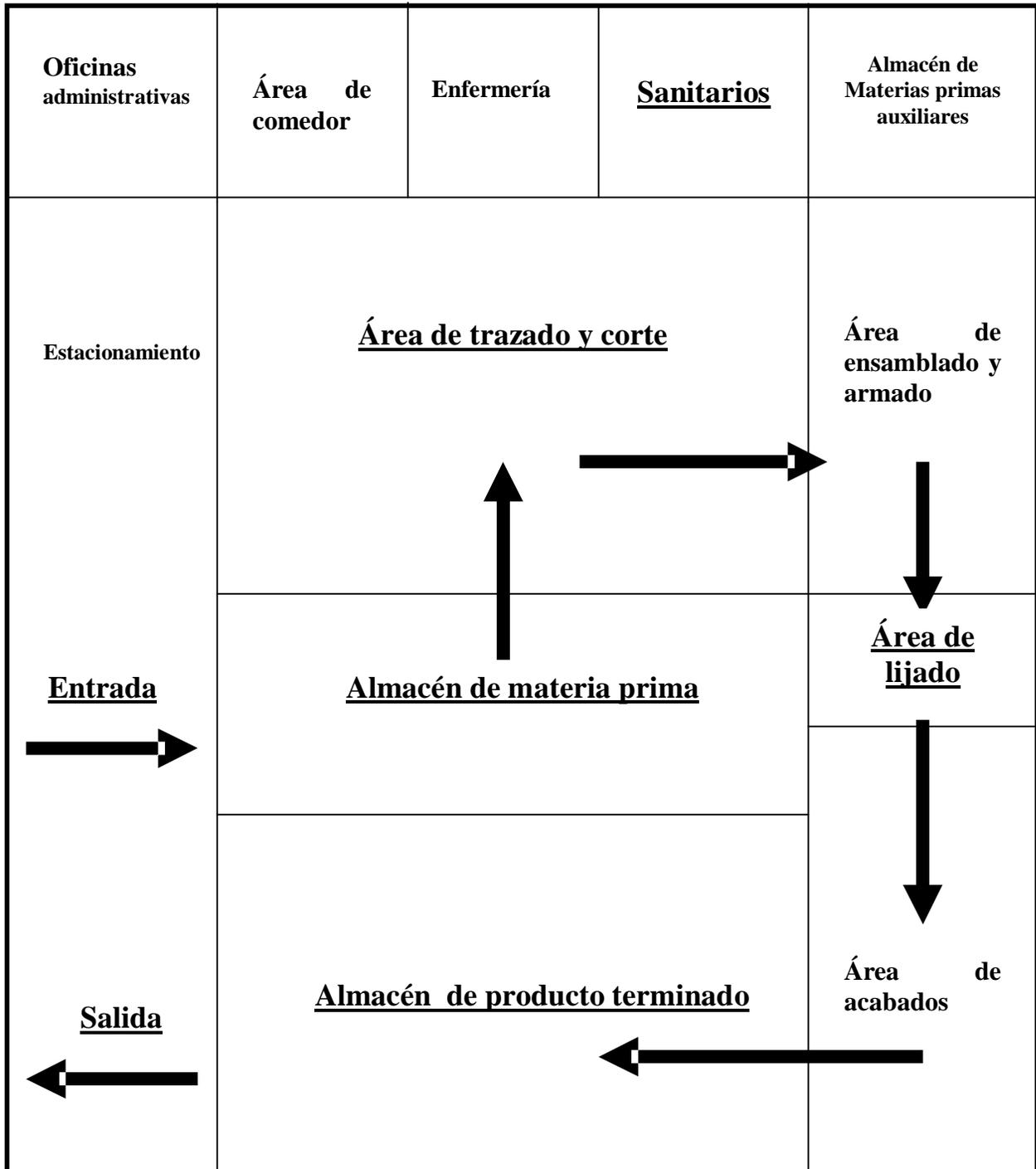
\* El mínimo requerido para una pequeña empresa de este tipo es de 500 m<sup>2</sup> con un mínimo requerido de \$350 000.00 según datos Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, Guías Empresariales, Muebles rústicos de madera, Ed. Porrúa, 2000, pp.73

Municipio y que cuentan con las condiciones necesarias para que se pueda instalar una empresa del tipo que se pretende, además de esto el Municipio otorga apoyo a las empresas que decidan instalarse en este lugar, omitiendo el pago del arrendamiento en el primer año de operaciones de la empresa (y otorgando apoyos como la seguridad de las instalaciones con personal del Municipio), la única condición es crear fuentes de empleo para la comunidad.

De las opciones antes mencionadas y analizando las ventajas y desventajas de ambas, se ha decidido que la mejor opción para iniciar la empresa es arrendar las instalaciones ya existentes, ya que esto nos permite iniciar operaciones en menos tiempo y además no se tendría que invertir por el momento la cantidad de capital que se requiere si se pretende construir desde cero, habrá que tomar en cuenta sin embargo que el proyecto se pretende realizar en el año 2004 lo que implica que tal vez para ese tiempo las naves industriales del Municipio no estén disponibles, por esta razón se tomarán en cuenta las dos opciones y para efectos del Plan de Negocios se tomará en cuenta la opción de arrendar las instalaciones.

Las instalaciones necesarias para una pequeña empresa incluyen, entre otras, las siguientes áreas: almacén de materia prima, trazado y corte, ensamblado y armado, lijado, acabado, almacén de productos terminados, comedor, enfermería, almacén de materias primas auxiliares y oficina administrativa.

**BOSQUEJO DE LA DISTRIBUCIÓN INTERNA DE LAS INSTALACIONES  
DE LA PLANTA**



### III.4 FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Las organizaciones para producir bienes o servicios y para poder funcionar necesitan dinero. Una empresa necesita de un local para instalarse, máquinas y equipos para producir, personas para trabajar y materias primas para procesar, lo cual implica en el fondo la necesidad de contar con recursos financieros. Ninguna empresa puede crearse sin un mínimo de capital inicial y no puede funcionar sin ningún capital de trabajo.\*

La mayoría de las empresas requieren de financiamiento para lograr sus objetivos y crecer. Por lo que es en esta parte donde se debe de identificar el tipo de financiamiento, es decir de donde obtendremos el dinero que se utilizará en el inicio de operaciones, por lo que se requerirá una atención y un cuidadoso estudio para asegurar el éxito. Es decir, al considerar los costos de inicio indispensables para abrir el negocio, nos permitirá apreciar el tipo de crédito que más favorezca; ya que la mayor parte de tales costos se incurrirán antes del momento en que la compañía abra sus puertas.

El financiamiento puede ocurrir de dos formas:

- *Financiamiento interno*
- *Financiamiento externo*

El financiamiento interno ocurre cuando los socios de la organización aportan parte del capital necesario para el establecimiento del negocio. Actualmente no se dispone de recursos económicos suficientes que permitan cubrir el monto de lo requerido, sin embargo

---

\* Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Guías Empresariales, Muebles rústicos de madera, Ed. Porrúa, 2000, pp. 162

se cuenta con maquinaria y equipo básico, así como un terreno disponible que permitirá cubrir parte del capital necesario para la puesta en marcha del negocio.

Las fuentes de financiamiento externas que existen en la actualidad son múltiples, pero solo analizaremos las más relevantes, es decir solo aquellas que son más adecuadas a las necesidades de la organización.

Dentro del financiamiento externo encontramos que este puede ocurrir de dos formas, a través de la Banca Privada y la Banca de Desarrollo. Los créditos que son otorgados por lo regular son para organizaciones que ya están establecidas y que sus necesidades de capital son para financiar el Capital de Trabajo o su Activo Fijo. De acuerdo con las políticas de cada banco estos últimos pueden quedar como garantía de pago.

Sin embargo la Banca de Desarrollo ofrece varias alternativas para la obtención de un crédito, ya que esta en su función de Banca de segundo Piso tiene convenios con la Banca privada para otorgar financiamiento a las empresas de nueva creación así como a las que ya están establecidas.

El Sistema Financiero Mexicano ofrece a las empresas distintas alternativas para conseguir recursos, entre las más importantes se tiene las siguientes\*:

---

\* La información presentada en este apartado fue investigada en cada institución de crédito que se menciona y corresponde al segundo trimestre del 2003

### III.4.1 Banca Privada

#### Descripción por institución

##### III.4.1.1 BBVA Bancomer

###### *Credipyme Clásico Revolvente*

Producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas. Crédito en moneda nacional o dólares para cubrir las necesidades de las PYMES para financiar necesidades eventuales de capital de trabajo.

Características:

- *Pequeñas empresas y personas físicas con actividad empresarial*
- *Capital de trabajo*
- *Adquisición de insumos*
- *Adquisición de bienes de capital*
- *Monto de línea: de \$100, 000.00 a \$2, 000,000.00*
- *Plazos: Capital de Trabajo Revolvente: 12 meses con disposiciones hasta de 90 días*

El crédito es otorgado a personas morales y físicas, los cuales son asignados a la banca comercial, es indispensable que no existan referencias negativas para la empresa o sus accionistas en el Buró Nacional de Crédito y buró BBVA Bancomer, es otorgado a cualquier sector económico excepto agropecuario y construcción.

La tasa moratoria será 2 veces la tasa ordinaria, de la misma forma los pagos anticipados no generan comisión o pena ya que se podrán realizar en cualquier momento

antes de su vencimiento, el importe de las cantidades de que se hubiera dispuesto. La garantía puede ser:

- *Hipoteca de inmueble urbano con una foro mínimo de 1.5 veces a 1.0*
- *Aval en carácter de obligado solidario de los principales accionistas de la empresa*
- *Garantía de Nacional Financiera*
- *Obligación solidaria del cónyuge para las personas físicas con actividad empresarial casadas en sociedad conyugal.*

#### *Credypime Clásico a Largo Plazo*

Utilizado normalmente por las empresas pequeñas y medianas para producción y comercialización, es un crédito en moneda nacional o dólares destinado a cubrir las necesidades de las PYMES para financiar necesidades de capital de trabajo permanente, inversión en infraestructura o adquisición de activos fijos.

Capital de trabajo permanente e infraestructura: 12, 24 y 36 meses de plazo, intereses de acuerdo al tipo de crédito y monto solicitado, monto de la línea: mínimo \$100, 000.00 máximo en función a la estructura de la empresa. En caso que el crédito se destine a inversión en infraestructura o adquisición de activos fijos, el importe máximo del crédito será del 70% de la inversión a financiar. El tipo de crédito puede ser simple con garantía hipotecaria, de habilitación o avío o crédito Simple Refaccionario, las garantías son las mismas que en el crédito anterior.

***Credipyme productivo***

Crédito en moneda nacional destinado a cubrir las necesidades de las PYMES para financiar su capital de trabajo o inversión en infraestructura. El crédito se otorga con el respaldo de una cuenta de cheques aperturada a nombre de un Fideicomiso de Administración y Pago, con recursos depositados por un Fideicomitente que puede ser el mismo Acreditado o un tercero.

Características:

- *Para pequeñas empresas y personas físicas con actividad empresarial*
- *Capital de trabajo*
- *Adquisición de insumos*
- *Adquisición de bienes de capital*
- *Tipo de crédito: Para capital de trabajo evolvente y permanente, y para infraestructura a largo plazo*
- *Monto de la línea: mínima de \$ 100, 000.00 máxima de \$2,000,000.00*
- *Plazos: capital revolvente: 12 meses con disposiciones hasta de 90 días, capital de trabajo permanente e infraestructura: 12, 24 y 36 meses*
- *Intereses: De acuerdo al tipo de crédito y monto solicitado*

Documentación requerida para el análisis y formalización del crédito:

- *Solicitud de crédito, que incluye los datos de los estados financieros de los últimos 2 ejercicios. En caso de haber transcurrido más de 6 meses a partir del último*

*ejercicio, el solicitante deberá incluir información sobre estados financieros con una antigüedad menor a 6 meses*

- *Investigación en el Buró de Crédito y Buró interno de BBVA Bancomer de la empresa, principales accionistas y administración de la empresa*
- *Estudio de Viabilidad Crediticia*
- *Estados financieros dictaminados del último ejercicio*

Formalización:

- *Cédula de alta ante la SHCP (PFAE Y PM)*
- *Identificaciones oficiales vigentes del solicitante (PFAE) o lo apoderados de la empresa (PM)*
- *Comprobante de domicilio de la empresa (PM) o de la PFAE*
- *Escritura constitutiva y poderes de representación vigentes (PM)*
- *Escritura de reformas a estatutos sociales (PM; en su caso)*
- *Contrato de crédito en cuenta Corriente o de Crédito Simple*
- *Contrato de Fideicomiso de Administración y pago*
- *Cuenta de cheques a nombre del Fideicomitente que aportará los recursos para fondar la cuenta GL (solo en caso que sea una persona Física o Moral distinta al acreditado) (Cuenta Eje del Fideicomitente)*
- *Cuenta GL a nombre de BBVA Bancomer Servicios, S.A. ( se incorpora el número de contrato del fideicomiso).*

### III.4.1.2 Banorte

*Programa Credi-Activo*

Característica:

Empresas Micro, Pequeña y Mediana, industrial, comercial o de servicios

Capital de trabajo:

Activo fijo

Monto: hasta 3 millones de pesos

Tasa: fijas o variables

Chek List para evaluación de Crediactivo

- *Solicitud de Crediactivo debidamente requisitada y firmada a máquina*
- *Datos garantía propuesta por escrito y firmada*
- *Verificación en el Buró de Crédito Acreditado*
- *Verificación Buró de Crédito avales. Cuando aplique*
- *Referencias bancarias*
- *Referencias comerciales*
- *Verificación de la propiedad*
- *Verificación de la sociedad*
- *Relación patrimonial en formato de Banorte de Acreditado y cuando aplique de los avales*
- *Estados Financieros 2000, 2001, 2002*
- *Estados Financieros Parciales 2003*
- *Proyecciones financieras en su caso para créditos de largo plazo y por la duración del crédito*

- *Declaraciones anuales impuestos 2000, 2001 y 2002*
- *Declaraciones parciales 2003*
- *Copias de Estados de Cuenta últimos tres meses*
- *Identificación oficial del acreditado*
- *Identificación oficial de Avaes*
- *Alta de Hacienda*
- *Comprobante de Domicilio acreditado o empresa*
- *Acta Constitutiva incluyendo poderes y modificaciones*
- *Copia de acta de Matrimonio de Personas Físicas*

### **III.4.1.3 Bital**

#### ***Programa Multicrédito***

Características:

- Consiste en una línea de crédito que con un solo trámite ágil permite adquirir una amplia gama de productos y servicios con pagos fijos, para lograr una consolidación de la organización de una manera fácil y segura. Sin penalización por prepago, además los cargos son automáticos a la cuenta de Bital que se elija.
- Empresas que tengan ingresos mínimos mensuales de \$ 25, 000.00
- Capital de trabajo
- Activo fijo
- Plazo: hasta 6 años

Ventajas:

- Disponibilidad automática de la línea de crédito

- Si se ofrece una garantía, las condiciones de crédito mejoran porque se obtiene más dinero, menor tasa y un mayor plazo
- Una vez entregada la información completa, en máximo 48 hrs. se otorga el crédito

Requisitos:

- Edad entre 22 y 70 años
- Comprobante de domicilio con antigüedad mínima de un año
- Acta de matrimonio en su caso del acreditado o principal accionista
- Acta Constitutiva de Reformas y datos de R.P.P Y C.
- Copia simple del R.F.C.
- Ventas anuales mínimas de \$300,000.00 y máximas de \$ 16,000,000.00

Documentación mínima para iniciar el trámite:

- Solicitud contrato debidamente requisitado y resumen de ingresos Bital
- Copia de identificación oficial vigente con foto y firma
- Estados financieros parciales con antigüedad no mayor a 3 meses y al cierre del último ejercicio, firmados por los acreditados o representante legal
- Declaraciones de impuestos I.S.R. pagadas y selladas del último ejercicio y parciales del año en curso

**III.4.1.4 Banco Santander Serfin Mexicano, S.A.**

Misión: atender eficiente y eficaz a las necesidades de negocio, modernización y transformación de las PYMES mediante una fuerza comercial dedicada, altamente capacitada y con amplia utilización de medios electrónicos, ofreciendo soluciones bancarias integrales que incorporen productos y servicios no bancarios.

Para atender los requerimientos de financiamiento, se instrumentó una alianza estratégica con la Secretaría de Economía, Nacional Financiera y Santander Serfin, cuyo objetivo se centra en otorgar crédito a las PYMES, con un programa en donde la garantía no fuese la variable que limite el acceso por el tipo de garantía y por la cobertura requerida, algo importante de mencionar es que las tres instituciones participan en el riesgo crediticio por lo que se hace necesario que se compartan infraestructuras para potenciar las estrategias de negocios individuales. Con esto se creó un producto sin igual en México que rompe con diversos paradigmas al fomentar y facilitar el crédito a un segmento poco atendido en esta materia, con una tasa fija, siendo la mejor del mercado, con mínimos requisitos para su valoración y contratación, siendo disponible para empresas en marcha y de reciente creación en donde el proyecto y su viabilidad es lo que soporta su otorgamiento.

### ***Crédito PYME***

Objetivo: Santander Serfin en alianza con la Secretaría de Economía y Nacional Financiera apoyan con este crédito, a las micro, pequeñas y medianas empresas que quieren establecerse o hacer su negocio, ofreciendo la capacidad económica para obtener capital de trabajo a adquirir activos fijos.

Dirigido a:

- Micro, Pequeñas y medianas empresas, así como personas físicas con actividad empresarial, de los sectores industrial, comercial y de servicios
- Empresas en operación (aquellas empresas ya constituidas, con al menos 2 ejercicios fiscales terminados)

- Empresas nuevas (aquellas empresas que comienzan su actividad que ya están dadas de alta en Hacienda, no se aceptan proyectos)

Ventajas:

- No es necesaria una garantía hipotecaria
- Solo basta la aprobación y la firma de un obligado solidario como fuente alterna de repago, que preferentemente será el principal socio accionista de la empresa o negocio solicitante
- Certidumbre en los pagos debido a la tasa fija garantizada
- Plazos flexibles, de 1 a 18 meses en capital de trabajo y hasta 36 meses en adquisición de activo fijo
- Financiamiento de activos fijos que incluye hasta 4 meses de gracia en el pago del capital para las nuevas empresas

Características. Es un crédito para invertir en:

- Capital de trabajo
- Activos fijos
- Tiene una tasa fija a plazos flexibles
- Sin garantía hipotecaria

Características para empresas nuevas:

- Para capital de trabajo

- Garantía: solamente un obligado solidario en proporción de 1 a 1, es decir, el patrimonio (bienes inmuebles libres de gravamen) del obligado solidario deben ser igual al valor total del crédito solicitado
- Plazos: a elegir hasta 18 meses
- Tasa: Fija durante todo el plazo (la más baja del mercado)
- Montos: de \$50,000.00 a \$300,000.00 pesos

Para activo fijo:

- Garantía: el bien adquirido y un obligado solidario en proporción de 1 a 1
- Plazos: a elegir hasta 36 meses (incluye hasta 4 meses de gracia opcionales)
- Tasa: fija durante todo el plazo
- Montos: de \$50,000.00 a \$300,000.00 pesos
- Máximo a financiar: Hasta el 80% del valor del activo fijo
- Comisión de apertura del 1.5 % del monto del crédito solicitado

Requisitos:

- Para Personas Físicas o Morales con actividad empresarial
- En el caso de Personas Morales contar, con un obligado solidario, preferentemente deberá ser el principal accionista del negocio, el cual debe contar con bienes inmuebles y un adecuado historial en el Buró de Crédito
- En el caso de ser Personas Físicas, contar con un obligado solidario, el cónyuge si se encuentran casados bajo el régimen de sociedad conyugal, el cual debe contar con bienes inmuebles y un adecuado historial en el Buró de Crédito

Documentación requerida para personas morales (que es el caso del proyecto que se pretende crear):

- Identificación oficial vigente del representante legal y apoderados
- Comprobante de domicilio reciente de la empresa (domicilio fiscal)
- Alta en la SHCP
- Cedula de identificación fiscal

Información financiera:

- Dos últimos estados financieros anuales (incluir analíticas) y un estado parcial con antigüedad no mayor de 90 días
- Declaración anual de los dos últimos ejercicios fiscales y las últimas declaraciones del año en curso de pagos provisionales a la fecha de solicitud
- Declaración patrimonial reciente del obligado solidario o aval
- Para empresas de reciente creación, descripción del proyecto a financiar (mercado, monto de inversión y premisas económicas), plan de negocios, estados financieros proyectados y en su caso, contratos vigentes
- Información legal
- Escritura constitutiva y estatutos sociales autorizados con datos del R.P.P. (Registro Publico de la Propiedad)
- Escritura de otorgamiento de poderes con datos del R.P.P.
- Reporte del Buró de Crédito reciente
- Estados de cuenta de los últimos 2 meses de la cuenta de cheques donde se aprecien los movimientos propios del negocio

### **III.4.2 Banca de Desarrollo**

#### **III.4.2.1 Nacional Financiera S.A.**

Nacional Financiera, S.A. es un organismo del Gobierno Federal que realiza funciones de Banca de Desarrollo, dentro de las cuales la principal es la de otorgar créditos preferenciales en tasa y plazo, así como el otorgamiento de garantías complementarias y automáticas.

Estos créditos están dirigidos a la micro, pequeña, mediana, gran empresa y personas físicas con actividad empresarial e instrumentos, con el fin de apoyar de manera efectiva las necesidades de la industria y, en forma particular, fomentar la integración de las micro, pequeñas y medianas empresas a los grandes consorcios.

La vasta experiencia de Nafinsa en el desarrollo del sistema bancario y el mercado de valores, en el financiamiento de la infraestructura básica, el fomento al desarrollo industrial, y posteriormente la apertura a la competencia global de nuestros días, le permiten contar con un compromiso de servicio y excelencia en el desarrollo de México.

Objetivos de Nafinsa:

- Facilitar el acceso de las PYMES a los productos de Nafinsa para fomentar su desarrollo
- Canalizar créditos al sector privado, primordialmente a las PYMES y a las regiones del país, para fomentar el desarrollo regional y la creación de empleos
- Captar recursos en condiciones que permitan un costo de fondeo competitivo

- Apoyar a medianas empresas en el mercado bursátil y a intermediarios financieros en la colocación de deuda para el desarrollo de los mercados financieros
- Desarrollar productos y contar con niveles de servicio para satisfacer a los clientes, contar con tecnología, los procesos y certificación para tener una operación eficiente y contar con recursos humanos capacitados y motivados para lograr los objetivos de la institución
- Mantener una operación financiera sana para que no signifique una carga fiscal
- Formar consejos consultivos a nivel estatal, con empresarios locales que contribuyan a los logros de regionalización de la institución

### Estrategia de Nafinsa:

- Orientar claramente su actividad hacia la resolución de las necesidades del cliente
- Contar con los canales de distribución más efectivos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes
- Fomentar el desarrollo de la PYME, con énfasis en el crecimiento regional, actuando primordialmente como banca de segundo piso
- Apoyar el desarrollo de los mercados financieros, para facilitarles la incorporación de las empresas medianas y de los pequeños intermediarios financieros
- Contar con una estructura financiera sólida buscando no ser una carga fiscal
- Contar con gente comprometida enfocada a resultados, que en un entorno de trabajo retador le permita su desarrollo y motivación

Los beneficios de Nafinsa son favorables, entre los cuales se puede mencionar:

- *Financiamiento en condiciones preferenciales de tasa de interés y plazo de amortización*
- *Financiamiento en forma rápida, suficiente y oportuna, a fin de procurar el sano desarrollo de la empresa*
- *Crédito para la realización de proyectos poco atractivos para otras fuentes de financiamiento: como:*
  - Ø Llevar a cabo proyectos de inversión consistentes en crear o integrar empresas
  - Ø Ampliar su capacidad, hacer más eficientes sus procesos
  - Ø Fortalecer su capital de trabajo o alcanzar otros propósitos que contribuyan a incrementar la competitividad de la industria, así como modernizar la planta productiva. Realizar proyectos de investigación, desarrollo, asimilación, adaptación y transferencia de tecnología
  - Ø Promover y respaldar una infraestructura industrial que contribuya a un mejor equilibrio regional y a la desconcentración de la actividad económica
  - Ø Invertir en proyectos orientados a prevenir, controlar y eliminar los efectos contaminantes; así como racionalizar el consumo de agua y energía

### **Esquemas alternativos de financiamiento de Nafinsa**

#### ***Programa Crédito Nafinsa***

Objetivo: otorgar financiamiento para proyectos productivos en general, a través de la red de intermediarios de Nafinsa Financiera en beneficio de las empresas.

Dirigido a:

- Personas físicas con actividad empresarial
- Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes empresas, de los sectores industrial, comercial y de servicios

Ventajas:

- Acceso a recursos a tasas preferenciales
- El plazo del financiamiento es de acuerdo a las necesidades del proyecto

Características:

- Operaciones de carácter genérico para capital de trabajo, activo fijo, reestructuración de pasivos y otras inversiones
- Crédito otorgado por los intermediarios financieros bancarios y no bancarios
- Los plazos y montos se ajustan a las características de la operación
- Créditos en pesos a tasa fija, protegida o variable; y dólares a tasa variable

Contratación: A través de la red de intermediarios de Nafinsa

### ***Programa Crédito a Tasa Fija***

Características:

- Micro, pequeña, mediana y grande empresa, personas físicas con actividad empresarial, Empresas integradoras.
- Adquirir maquinaria, equipo y mobiliario, materias primas, materiales de construcción

- Pagar sueldos y salarios y gastos de operación
- Ampliar y modernizar instalaciones
- Innovar, adaptar o actualizar tecnología
- Prevenir o eliminar las emisiones contaminantes, racionalización del consumo de agua y energía
- Estructurar pasivos
- Pago de servicios de consultoría

Monto: Hasta por el equivalente en moneda nacional de 10 millones de UDIS

Plazo: Hasta 10 años

Tasa de interés: Tasa de intermediación más margen de l intermediario financiero

Periodo de gracia: El que requiera el proyecto de la empresa

### ***Programa Crédito a Tasa Variable***

Características:

- Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, Personas Físicas con actividad empresarial, Asociadas
- Empresas integradoras
- Adquirir maquinaria, equipo y mobiliario, materias primas, materias de construcción
- Pagar sueldos y salarios y gastos de operación y fabricación
- Ampliar o modernizar instalaciones
- Innovar, adaptar o actualizar tecnología

## **Análisis de los recursos requeridos para la implantación de la empresa**

---

- Prevenir o eliminar las emisiones contaminantes del medio ambiente e impulsar el reciclado de sustancias contaminantes o bien la racionalización del consumo de agua y energía
- Reestructurar pasivos y pagar servicios de consultoría

Monto: hasta el 100% de la inversión

Tasa: moneda nacional, TIIE más el margen de intermediación. Dólares: LIBOR a 3 meses más margen de intermediación.

Plazo: hasta 20 años

El porcentaje de descuento podrá ser de hasta 100% de los créditos que los intermediarios financieros otorguen.

### ***Programa Desarrollo de Proveedores del sector Privado***

Característica:

- Micro, pequeñas y medianas empresas proveedoras de grandes empresas
- Adquirir materias primas, insumos, pago de mano de obra, activos fijos
- Capacitación y asistencia técnica

Monto: 3.26 millones de UDIS

Tasa de interés: TIIE más margen de intermediación

Plazo: Descuento de documentos hasta por 120 días, crédito pedido hasta 2 años

Garantías: Las propias del crédito más aval del principal accionista como mínimo

## **Garantías Nafinsa**

### ***Programa de garantías***

Características:

- Facilita a la micro, pequeña y mediana empresa el acceso a largo plazo por parte de la Banca Comercial

Garantías:

- Inversiones en activos fijos
- Capital de trabajo monto hasta el 50% de los créditos
- Activos fijos monto: hasta el 70%

En ambos casos el monto máximo será el equivalente en moneda nacional o dólares americanos por 3.6 millones de UDIS

### ***Garantía automática***

Objetivos: Nacional Financiera participa en el riesgo de los créditos que otorgan los intermediarios financieros a las micro, pequeñas y medianas empresas, para facilitar su acceso al financiamiento

Dirigido a:

- Micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industrial, comercial y de servicios, para el financiamiento de proyectos productivos
- Grandes empresas, en proyectos de desarrollo tecnológico y mejoramiento ambiental

Ventajas:

- Facilita su acceso al financiamiento

- Respalda sus inversiones en capital de trabajo y adquisición de activos fijos
- Promueve el financiamiento de proyectos prioritarios y/o de gran impacto, con un porcentaje de participación en el riesgo de acuerdo con las características de cada proyecto, a través de su modalidad de garantía selectiva

Características de la garantía automática:

- Cobertura del 50% en inversiones de capital de trabajo
- Cobertura del 70% en inversiones de activo fijo
- Monto máximo de la operación a garantizar 3.26 millones de UDIS, en su equivalente de moneda nacional o dólares USD

Contratación: a través de los bancos Afirme, Banamex, Banorte, Bansi, BBVA Bancomer, Bital, Del Bajío, Invex, EXE, Mifel y Santander Serfin Mexicano

#### **III.4.2.2 Banco de Comercio Exterior (Bancomext)**

Apoya la exportación de productos de las empresas mexicanas a través de sistemas de financiamiento, capacitación, desarrollo, asistencia técnica, entre otros servicios.

Algunos programas de esta institución son:

- Apoyo a la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas
- Crédito al Ciclo Productivo. Para producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas
- Créditos para la adquisición de Unidades de Equipo. Para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas

- FIFOMI (Fideicomiso del Fondo Minero). Para la producción y comercialización de pequeñas y medianas empresas mineras
- FICOMI (Fondo para la Consolidación de la Microempresa del DF., para grupos sociales en estado de pobreza).

### **III.4.3 Elección de la fuente de financiamiento**

Se puede considerar que una vez revisadas las características de cada uno de los créditos que ofrece el Sistema Financiero Mexicano, la alternativa *viable es Nacional Financiera*, ya que la Secretaria de Economía y Nacional Financiera acompañan al empresario para que aporte mínimas garantías en su financiamiento; esto se traduce en:

- Los inmuebles señalados por el obligado solidario en su declaración patrimonial no son sujetos de gravamen, es decir, no son hipotecados
- Cuando la PYME adquiere equipamiento y maquinaria, estos bienes forman parte de la garantía del crédito, sin embargo, no son inscritos en el registro público de comercio
- No tiene que destinar recursos adicionales para gastos del notario
- La PYME tendrá certeza absoluta de que sus pagos mensuales cada vez serán menores
- Se adecua el análisis de crédito para dar mayor acceso al financiamiento dando mayor peso a aspectos cualitativos de la empresa y menos a los financieros
- El análisis de las variables cuantitativas se centra en los estados financieros contables; dependiendo de la estructura financiera de los mismos, y en todo caso se puede llegar a aceptar una pérdida fiscal neta

## **Análisis de los recursos requeridos para la implantación de la empresa**

---

- Simplifica y analiza el proceso de análisis, resolución, instrumentación y gestión de las propuestas
- Ofrece una respuesta de aprobación o de negación de 72 horas, toda vez que los analistas de crédito cuenten con el expediente completo para su revisión
- Proporcionan asistencia técnica y asesoría administrativa

## *CAPITULO IV*

### **PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE MUEBLES EN EL ESTADO DE TLAXCALA**

Este capítulo tiene como objetivo la realización de un Plan de Negocios que nos permita llevar a cabo la creación de la empresa de muebles en el estado de Tlaxcala, para tal efecto comenzaremos por definir que es un plan de negocios:

#### **IV.1 DEFINICIÓN DE PLAN DE NEGOCIOS**

“Un plan de negocios desempeña tres funciones; la primera, y más importante, es que pueda usarse para desarrollar ideas sobre como llevar a cabo el negocio. Es la oportunidad de mejorar estrategias y corregir equivocaciones. En segundo lugar, es retrospectivo, es decir, permite al empresario evaluar el rendimiento actual de una empresa. Por ejemplo, la parte financiera de un plan puede usarse como base para el presupuesto, y puede ser consultado para dimensionar hasta que punto la marcha de la empresa se ajusta a dicho programa, el plan de negocios en este sentido se puede y debe utilizar como base de otras planeaciones. La tercera razón para desarrollar un plan de negocios es la obtención de dinero. Algunas instituciones financieras e inversionistas no colocarán dinero sin ver primero un plan de negocios”.\*\*

---

\*\* Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Guías Empresariales, Muebles rústicos de madera, Ed. Porrúa, 2000

Algunos autores definen el plan de negocios como:

*“En esencia un plan de negocios simplemente indica como operará una empresa en papel. A través de detallados estudios de mercado, operación, administración y análisis financieros, el plan de negocios permite validar la creación de una nueva empresa o la expansión de una ya existente, es una presentación escrita que explica detalladamente a la empresa, su equipo administrativo, sus productos y servicios, el mercado y la industria en la que compete, sus metas y estrategias y planes de acción para alcanzar estas metas.”*

Teófilo Ozuna  
Universidad de Texas panamericana

*“El proceso de evaluar toda la información relevante y los desarrollos futuros probables, dando como resultado un curso de acción recomendada.”*

Sisk H.

De acuerdo a las definiciones anteriores podemos observar que los puntos relevantes que se deben considerar en un plan de negocios son los siguientes: \*

1. **Planeación:** el plan de negocios es una parte medular para llevar a cabo la creación de la empresa que se pretende, ya que como documento de planeación es el primer paso para implantar la planeación estratégica de la empresa, además nos permitirá establecer objetivos y metas que nos conduzcan a la consecución de lo planteado en este trabajo.

---

\* Guía Ernst & Young para elaborar el Plan de Negocios presentada por E. Siegel, et al; Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1994

2. **Referencia:** el plan de negocios debe ser simple y fácil de entender para facilitar su uso y comprensión por las personas involucradas en la organización, de tal manera que cualquier persona lo entienda, sin importar el grado de preparación que tenga.
3. **Financiamiento:** el plan de negocios facilita la obtención de financiamiento necesario para la consecución del proyecto, debido a que muestra las posibles estimaciones financieras que generen confianza a las instituciones de crédito; se debe preparar con el justo nivel de complejidad y en un estilo que muestre el entusiasmo de los autores de dicho plan. Los puntos clave para obtener crédito son:
  - Ø *Generar confianza*
  - Ø *Tener un flujo de caja razonable*
  - Ø *Mostrar niveles de riesgo razonables*
  - Ø *Participar en el proyecto*

## **IV.2 ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE MUEBLES EN EL ESTADO DE TLAXCALA**

Una vez definido qué es el plan de negocios, debemos determinar qué aspectos se abordarán en el documento, para este efecto no existe una formalidad que sea válida para todas las empresas, sin embargo en el Plan de Negocios se deben de tomar en cuenta las características específicas de la empresa a crear. Tomaremos como referencia la guía de contenido que se presenta en la Guía empresarial de la SECOFI, para la elaboración de Muebles Rústicos (ver Bibliografía), así como ejemplos de diversos autores, dejando claro que cada plan de negocios es diferente.

Aspectos a considerar en el Plan de Negocios

- 1. Presentación del resumen Ejecutivo (este se elabora al final del plan de negocios)**
- 2. Historia del Proyecto**
- 3. Descripción general de la empresa**
- 4. Productos y servicios**
- 5. Plan de Recursos Humanos**
- 6. Plan de Mercadotecnia**
- 7. Plan de operaciones**
- 8. Financiamiento y estructura**
- 9. Proyecciones financieras**
- 10. Calendario**

#### IV.2.1 Resumen ejecutivo

Antes de presentar el resumen ejecutivo de este Plan de Negocios, es conveniente definirlo, para efectos de una mayor comprensión de este capítulo.

*“Un resumen ejecutivo presenta las ideas fundamentales de un informe. Es, en efecto, una versión resumida de todo el plan; aunque no se trata tan sólo de una relación de antecedentes ni de una introducción...”*

*...Este resumen debe proporcionar al lector un entendimiento global del tema. Después de leer un resumen ejecutivo, el lector deberá tener una mayor comprensión, hasta cierto punto sólida, de lo que se presentará con mayor detalle en el resto del plan. En ocasiones, un resumen ejecutivo debe utilizarse como método para captar la atención del lector...*

*Por lo tanto, un resumen ejecutivo debe conseguir generar un interés inmediato. El tono debe ser empresarial y combinar un cierto sentido de entusiasmo e importancia.”\**

Richard Stutely, define el Plan de negocios como:

*“El resumen ejecutivo es el plan en miniatura, no una mera introducción. Lo ideal es que capture todos los puntos relevantes en nada más una página....”*

*El resumen establece el tono, determina con cuánta avidez se lee el texto y alienta a los lectores a ir a la siguiente página... El resumen debe ser una declaración de marketing creíble que venda sus visiones y objetivos; pero nunca, por otro lado, promueva de manera sensacionalista sus ideas y advierta con honestidad de los riesgos más latentes”.&*

A continuación se presenta la propuesta del Resumen Ejecutivo de este Plan de Negocios.

---

\* Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Guías Empresariales, Muebles rústicos de madera, Ed. Porrúa, 2000. Anexos pp.74.

& Stutely, Richard, *Plan de Negocios: la estrategia inteligente*, Ed. Prentice Hall, México, 2000. pp. 43.

## *Resumen ejecutivo*

---

---

### **Introducción**

*La situación económica de nuestro país requiere, ahora más que nunca, gente emprendedora, joven, entusiasta, con una visión empresarial amplia, que contribuya al desarrollo económico, social y cultural de México. Por esta razón, se ha decidido implantar una empresa de muebles en el Municipio de Nanacamilpa de Mariano Arista, Estado de Tlaxcala, con el objetivo de crear fuentes de empleo, y de esta manera coadyuvar al desarrollo de la región.*

### **La empresa**

*La empresa Grupo Castañeda, S.A. de C.V., se pretende crear en el transcurso del año 2004 por los alumnos egresados de la Licenciatura en Administración de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa: Castañeda Sánchez Maribel Perla, Castañeda Sánchez Enrique y Alanis Rangel Martín; así como el Sr. Lino Castañeda Hernández quien aporta su valiosa experiencia con más de 20 años en la fabricación de todo tipo de muebles de madera.*

*Por lo tanto, este grupo cuenta con el entusiasmo y la capacidad suficiente para guiar hacia el éxito el desarrollo de este proyecto empresarial en el estado de Tlaxcala.*

*Para el arranque del proyecto de la empresa mencionada, se cuenta con maquinaria y equipo en un 70%, lo cual nos permitirá abatir costos de arranque y nos ubica en una situación favorable durante el inicio de las operaciones.*

### **Estado actual**

*El proyecto se encuentra en su etapa de planeación; mientras tanto el Señor Castañeda actualmente tiene implantado un micro taller, donde se dedica a la fabricación de muebles tipo Provenzal para diferentes clientes locales. Esta situación representa una ventaja cualitativa y cuantitativa, ya que nuestros productos cuentan con un reconocimiento del mercado local y esto facilita la posible penetración en el mercado.*

### **Producto**

*La empresa que se pretende implantar fabricará muebles tipo Provenzal y Estilo Colonial Mexicano con la más alta calidad, innovación y estética, buscando siempre la satisfacción total del cliente.*

*Nuestros principales clientes potenciales se encuentran en los Estados de: Tlaxcala, Puebla, Hidalgo, Estado de México y Distrito Federal.*

*Nuestros productos serán elaborados con las distintas maderas que existen, con diseños vanguardistas y exclusivos de nuestros propios diseñadores que logren superar las expectativas del cliente.*

### **Objetivos y metas**

*El objetivo de la empresa es lograr la penetración de nuestros productos, durante el primer año de operaciones, en el mercado de los Estados de Tlaxcala, Puebla, Hidalgo, Estado de México y Distrito Federal, con una participación del 5%, con ventas netas de \$ 6'790,000.00 anuales; así como penetrar en el mercado internacional en un plazo de 5 años.*

*Para lograr lo anterior, es necesario cumplir con las metas establecidas en cuestión de producción, calidad, ventas, reducción de costos, flujos de efectivo, entre otras.*

### **Finanzas**

*Para llevar a cabo el proyecto se requiere una inversión de \$ 350,000.00 que nos permitirá la puesta en marcha del negocio.*

*Se proyecta que la utilidad sea de 11.5 % sobre el nivel de ventas durante el primer año de operaciones.*

*Somos un equipo de trabajo emprendedor y comprometido con México y con nosotros mismos, tenemos la firme convicción de que somos capaces de alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto.*

---

---

### **IV.2.2 Historia del proyecto**

Los antecedentes del proyecto que se pretende desarrollar, se remontan al año de 1978 fecha en que es creada la empresa Fábrica de Muebles Excelentes S.A. en la Ciudad de Nanacamilpa Tlaxcala, dedicada a la fabricación de Muebles estilo Colonial Mexicano, entre los cuales destacan mesas grabadas a mano, escritorios, cómodas, sarcófagos, buroes, etc., cabe mencionar que la fabricación del producto era de tipo artesanal, realizado por personal altamente calificado.

La producción consistía en aproximadamente 200 muebles mensuales, que en su mayoría era exportada a Canadá y Estados Unidos de Norte América, en casos muy especiales se vendían algunos muebles a clientes nacionales.

En 1981 por problemas financieros la empresa quebró, motivo por el cual hay una disolución de la sociedad en la que figuraban dos socios estadounidenses quedando únicamente un socio mexicano que se dedicó a la fabricación de muebles estilo provenzal, podemos mencionar que en esta parte figura el Sr. Lino Castañeda Hernández, que realizaba la función de encargado del área de producción; el dueño de la organización muere y el Sr. Castañeda es liquidado con los recursos materiales de la empresa (maquinaria y equipo).

A partir de los hechos ocurridos inicia su taller de fabricación de muebles provenzales, tales como recamaras, comedores, puertas, cocinas integrales entre otros, en ocasiones fabrica muebles de tipo Colonial Mexicano, estos últimos son fabricados solamente bajo pedidos especiales (contando con más de 20 años de experiencia en la fabricación de este tipo de mueble), teniendo la facilidad de ocupar las instalaciones en las que funcionaba la fábrica anterior, su producto lo distribuye localmente excepto el mueble Colonial, en esta situación se encuentra actualmente.

Las circunstancias anteriores nos permiten tomar la iniciativa de crear una empresa de muebles, capaz de producir todo tipo de muebles de madera y sus derivados, destacando que la experiencia con que se cuenta nos permitirá fabricar muebles de excelente calidad, tanto para el mercado nacional como internacional.

### **IV.2.3 Descripción general de la empresa**

La empresa que se pretende crear, tiene como finalidad la fabricación de todo tipo de muebles de madera y sus derivados, ya que se cuenta con la experiencia necesaria en el ramo, teniendo como objetivo principal ofrecer muebles de excelente calidad a un precio competitivo, el mercado meta en un principio abarcará la región conformada por los estados de: Tlaxcala, Puebla, Hidalgo, Distrito Federal y Estado de México, posteriormente se pretende extenderse a otros mercados nacionales e internacionales.

La empresa estará ubicada en el municipio de Nanacamilpa de Mariano Arista, Estado de Tlaxcala, en la región existen las condiciones necesarias para la implantación de dicha empresa (mano de obra disponible, infraestructura adecuada, vías de comunicación, apoyos municipales y estatales, etc.).

Para efectos de la presentación del plan de negocios se deben incluir los siguientes aspectos, los cuales únicamente se mencionan debido a que el proceso de creación de la empresa, aún no está concluido. Estos datos se presentarán una vez que hayan sido definidos.

#### **Información Básica General**

**Razón Social:**

**Estado:**

**Capital autorizado:**

**Capital emitido:**

**Domicilio fiscal:**

**Registro de la compañía:**

**Oficina Corporativa:**

Ninguna empresa se concibe sin una razón que justifique su existencia, esto evidentemente nos conduce a definir el espíritu que dará vida a la organización:

#### IV.2.3.1 Filosofía de la empresa

*“Fabricar, comercializar y vender muebles de excelente calidad, a un precio competitivo, optimizando recursos, respetando el medio ambiente, rebasando las expectativas del cliente, para contribuir al desarrollo económico y social de la región y del país en general.”*

#### IV.2.3.2 Misión

**Fabricar, comercializar y vender muebles de excelente calidad:**

- Ø Con un servicio excelente y personalizado*
- Ø A un precio justo y competitivo*
- Ø Optimizando todos los recursos*
- Ø Superando las expectativas de nuestros clientes*
- Ø Contribuyendo al desarrollo económico, social y cultural de nuestro personal y la región*
- Ø Buscando el crecimiento constante de nuestra empresa*
- Ø Protegiendo el medio ambiente*
- Ø Logrando un crecimiento constante, sostenido y rentable, ofreciendo al cliente los mejores muebles, reconocidos por su calidad, prestigio, alto valor e innovación*

Ø *Promover el deseo de superación y desarrollo de nuestra gente a través de una cultura en la que todos participen y se sientan parte de nuestra organización*

#### IV.2.3.3 Visión

*“Ser la empresa número uno de la región en la fabricación de muebles para los consumidores potenciales y expandir nuestros productos al mercado nacional e internacional.”*

#### IV.2.3.4 Valores

- *Somos gente integra, leal, sincera, honrada, trabajadora y auténtica, comprometida con nuestro trabajo y con la sociedad*
- *Operaremos apeándonos a los estrictos lineamientos legales, con un alto sentido de ética profesional*
- *Promoveremos el trabajo en equipo como elemento esencial en el desarrollo integral de la empresa*
- *Aplicaremos medidas que promuevan la satisfacción laboral de nuestros empleados*
- *Superaremos las expectativas de nuestros clientes y empleados, porque son la parte medular de nuestra organización*
- *Buscaremos el crecimiento diario como seres humanos y como organización, destinando los recursos necesarios para la superación de todo el personal de la empresa*

- *Nos esforzamos por aprender día a día con miras a crear un mejor futuro*
- *Valoraremos y agradeceremos las aportaciones de nuestro personal que contribuya de manera decisiva en el logro de los objetivos de la empresa*

#### IV.2.3.5 Objetivos

- *Fabricar muebles de madera y sus derivados de excelente calidad, superando las expectativas del cliente*
- *Ofrecer oportunidades de progreso y desarrollo a nuestros empleados*
- *Penetrar en el primer año de operaciones en el mercado regional (Puebla, Hidalgo, Tlaxcala, Distrito Federal, Estado de México) con una participación en el mercado del 5%, con ventas de \$6,790,000.00 anuales*
- *Certificar nuestro producto en los primeros tres años de operaciones de acuerdo a las normas de calidad vigentes y en base a ello ser más competitivos*
- *Penetrar en un tiempo máximo de 5 años, en el mercado internacional con una propuesta de productos de alta calidad ( muebles estilo Colonial Mexicano, rústicos, tallados a mano, entre otros)*

#### **IV.2.4 Productos**

En este apartado se debe transmitir en forma clara y simple las características y atribuciones de los productos que ofrecerá la empresa de muebles que se pretende crear.

Los antecedentes de la empresa muestran que se puede contar con la experiencia necesaria para elaborar muebles de estilo Colonial Mexicano, sin embargo es importante puntualizar que la empresa será capaz de producir cualquier tipo de Mueble en madera y sus derivados, esto tomando en cuenta que el mercado potencial de la organización es de clase media baja, por tal motivo se comenzará fabricando mueble comercial (Tipo Provenzal) de precio accesible para la mayoría de la población.

Se pretende la penetración a otros mercados tanto nacionales como internacionales mediante la fabricación del Mueble estilo Colonial Mexicano, por esta razón en la descripción del producto se incluye a ambos tipos de productos.

#### **Descripción Física: Mueble Tipo Provenzal**

Especificaciones del mueble tipo provenzal

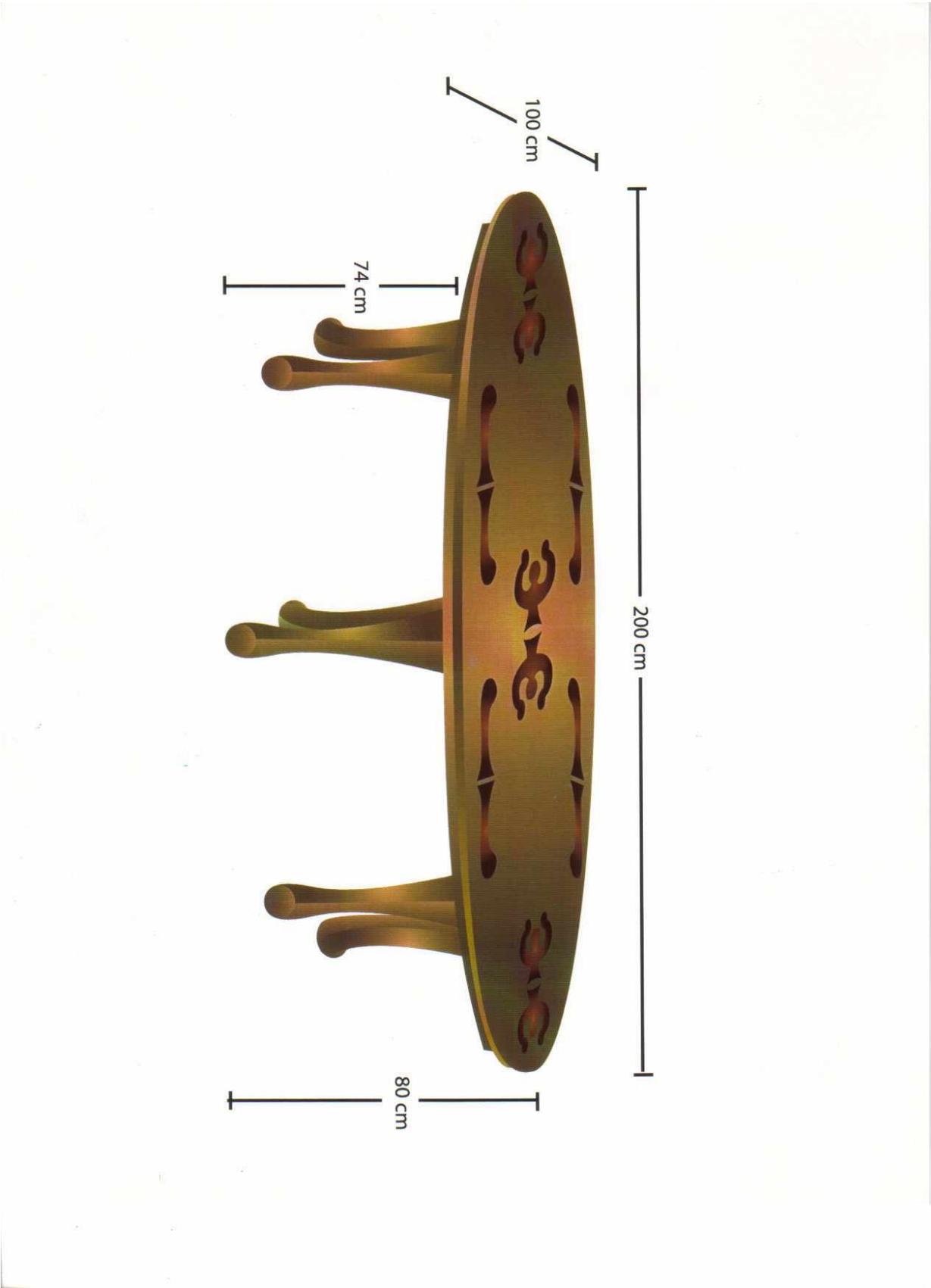
- *Se puede elaborar en cualquier tipo de madera*
- *En diversos acabados*
- *Variedad en colores y tonos*
- *Cualquier tipo de barniz*
- *Este tipo de mueble es el más económico*
- *Normalmente la madera utilizada para su elaboración es madera de pino*
- *Los tipos de madera más utilizados son: Pino, Cedro, Caoba, y Triplay*
- *El precio varía de acuerdo a las especificaciones dadas por el cliente*

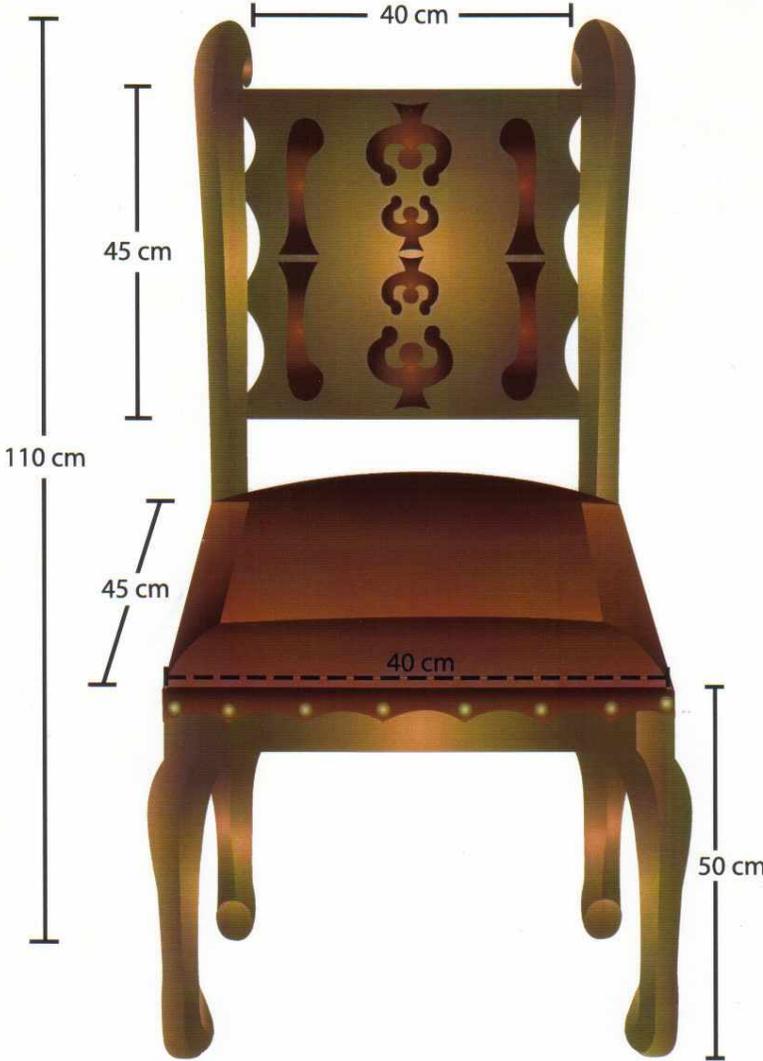
### **Descripción Física: Mueble Estilo Colonial Mexicano**

#### Especificaciones del mueble estilo Colonial Mexicano

- *Se utiliza madera especial para la fabricación de este tipo de muebles, la cual debe de pasar por un proceso de estufado para garantizar la calidad de la misma, generalmente se utiliza madera blanda como la caoba o el cedro.*
- *Acabados especiales tallados a mano.*
- *Se utilizan materiales complementarios tales como la piel, forja, laminados, etc.*
- *El tipo de barniz utilizado es natural dadas las características del mueble fabricado.*
- *Este tipo de mueble tiene un precio elevado, debido a los costos de producción, y esta dirigido a consumidores de nivel Medio, Medio-Alto y Alto.*

La siguiente figura muestra un ejemplo del tipo de mueble que se pretende fabricar:





El producto que se lanzará al mercado será atractivo por el diseño que se pretende desarrollar, lo que nos permitirá ser más competitivos y lograr captar el mayor número de clientes posibles, esto nos llevará a conseguir los objetivos planteados, para ello se utilizará una **Campaña de Mercadotecnia Agresiva**.

Los muebles que ofreceremos serán diseños propios e innovadores, de tal manera que se logre superar las expectativas del cliente en cuestión de calidad, estética y manejo fácil. (Tratar de no producir muebles demasiado pesados y toscos, etc)

Se pretende fabricar varios tipos de muebles para no encasillarse en diseños repetitivos, con la finalidad de que el cliente sienta que esta adquiriendo un producto único, personalizado y funcional.

#### **IV.2.5 Plan de recursos humanos**

Remitirse al capítulo III sección 1 (III.1) referente al análisis de los Recursos Humanos, donde se especifica de manera detallada la estructura organizacional de la empresa, definición y descripción de puestos, así como también se presenta un estudio acerca de la mano de obra que existe en el municipio de Nanacamilpa de Mariano Arista detalla y algunas políticas generales del área de Recursos Humanos.

#### **IV.2.6 Plan de mercadotecnia**

El plan de mercadotecnia tiene por objeto, el cómo es posible que nuestro producto se posicione en el mercado y las alternativas de reacción frente a las condiciones del mercado para generar así nuestras ventas. El plan debe ser capaz de presentar nuestro producto como una oportunidad atractiva para el cliente, así como para los proveedores de materia prima y sobre todo para las instituciones de crédito.

*“La experiencia demuestra que el mercadeo es uno de los puntos más críticos para el éxito de una empresa. Muchas compañías con un producto atractivo han fracasado debido a una pobre estrategia de mercadeo o a un fallido programa de implantación. Por ello, los analistas examinan a fondo esta sección cuando evalúan un plan empresarial. Muchos inversionistas creen que algunos de los criterios más importantes para predecir el éxito de una compañía son aquellos factores que establecen la demanda del producto o servicio”.*\*

De acuerdo a lo anterior, los puntos a considerar para la elaboración del Plan de Mercadotecnia de este proyecto son los siguientes:

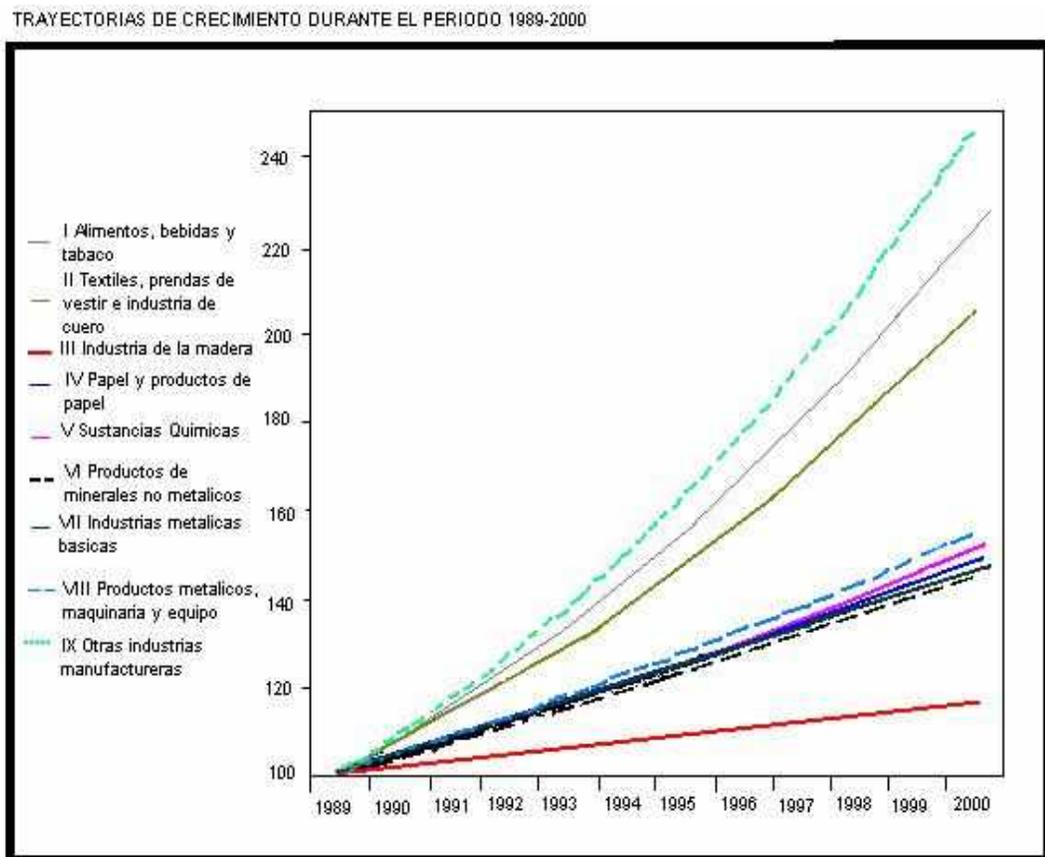
##### **IV.2.6.1. Análisis del Entorno**

---

\* Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Guías Empresariales, Muebles rústicos de madera, Ed. Porrúa, 2000.

El análisis del entorno nos permite ver las trayectorias de crecimiento de la industria de la madera en los últimos años. Según fuentes de Nafinsa,\*\* este sector ha mantenido un crecimiento constante, aunque habrá que reconocer que otros sectores han crecido más rápidamente debido a la inyección de recursos provenientes de la inversión extranjera.

La siguiente gráfica muestra las trayectorias de crecimiento de los diferentes sectores industriales.



\*\* Ruiz Durán, Clemente, *El Redimensionamiento del Desarrollo Sectorial*, en El Mercado de Valores, Revista N° 12 Editada por Nafinsa, Diciembre de 2002

En el entorno nacional según fuente BANCOMEXT\*\*\* la industria mueblera está constituida en su mayor parte por micro y pequeñas empresas llamadas Industria de Tradición Familiar, las cuales están integradas aproximadamente por 1,082 empresas de las cuales el 86% son pequeñas, el 10.8% son medianas y el 2.3% son grandes.

El estilo predominante en la industria es artesanal con escaso diseño y poco avance tecnológico incorporado en empresas del ramo.

De igual forma se incluyen en este sector aquellas unidades económicas que se dedican a la reparación de muebles, mismas que son aproximadamente 18,300, que emplean una mano de obra aproximada de 46,535 personas, ubicándola con 41.9% del total de la mano de obra empleada por la industria mueblera que es alrededor de 111,187 personas.

Entre el sector industrial y comercial, incluyendo los talleres de reparación de muebles se emplean 193,374 personas de las cuales el 54.8% laboran en el sector industrial y el 45.1% en el sector comercio.

Durante el 2002 México exportó \$ 1,040.5 mmd, de los cuales el 95% corresponden al mercado de Norteamérica, el 1.5% a Europa y el 3.5% al resto del mundo.

En cuanto al entorno Internacional las Importaciones de muebles en los Estados Unidos se han duplicado, registrando en este periodo un crecimiento del 256%, como consecuencia el número de Fabricantes de Muebles Estadounidense ha disminuido de manera importante, trasladando sus operaciones a China y algunos otros países Asiáticos.

Estos datos nos dan la confianza para pensar que sí es posible buscar los mercados internacionales en un futuro cercano, principalmente en Norteamérica, recordando que éste es uno de los objetivos principales de la empresa que se pretende crear.

---

\*\*\* Bancomext (2002), Oportunidades de Negocio: Para la Industria Mueblera, [www.Bancomex.com](http://www.Bancomex.com)

China se ha convertido en el primer proveedor de muebles en los Estados Unidos, en el año 2001 las importaciones de ese país ascendieron a \$ 4,117 millones de dólares; por su parte México exportó \$ 938 millones de dólares siendo su cuarto proveedor. Los principales productos de exportación son: Sillas tapizadas de madera, muebles de madera y recámaras de madera.

En la Unión Europea el consumo anual de muebles es de 64,000 millones de Euros, de los cuales el 36% son importaciones. Los países que más importan muebles son: Alemania, Inglaterra, Francia y Bélgica, que en un conjunto representan el 67% del total de las importaciones Europeas.

A pesar de que en Latinoamérica existen oferentes de Muebles como Brasil y Chile, ese mercado es atractivo para exportadores de muebles de Aluminio fundido, muebles rústicos, muebles de madera fino con marquetería, salas tapizadas, reproducciones de muebles antiguos, muebles tubulares, entre otros.

Se considera que las perspectivas económicas del país son positivas, la actual política económica tiene una gran apertura en lo que se refiere a la iniciación de nuevos y mejores proyectos. Por citar un ejemplo, se puede mencionar la Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación del día 30 de diciembre de 2002: **Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa**, la cual *“tiene por objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Asimismo incrementar su participación en los*

*mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generan mayor valor agregado nacional.*

*Lo anterior, con la finalidad de fomentar el empleo y el bienestar social y económico de todos los participantes en la micro, pequeña y mediana empresa.*

*La ley es de observancia general en toda la república y sus disposiciones son de orden público.”*

La autoridad encargada de la aplicación de esta Ley es la Secretaria de Economía, quien en el ámbito de su competencia podrá convenir con particulares para concertar las acciones necesarias para la coordinación en materia de apoyos.

#### **IV.2.6.2 Definición y oportunidades del mercado**

##### **Definición de Mercado Meta:**

Para definir nuestro mercado meta es necesario llevar a cabo un estudio de mercado, el cual nos permitirá cuantificar el número de individuos, empresas y otras entidades económicas que generen una demanda que justifique la puesta en marcha de nuestro proyecto, así como las especificaciones y el precio que los consumidores estarán dispuestos a pagar por nuestros productos, por razones de tiempo y espacio y debido a que dicho estudio de mercado requiere una investigación exhaustiva no es posible llevarlo a cabo en este trabajo, sin embargo es necesario determinar los puntos más importantes de dicho estudio, ya que de esto depende la puesta en marcha del negocio, es decir, es la base para decidir si se lleva a cabo la idea inicial o si se tiene que replantear.

De acuerdo a la guía empresarial de la SECOFI para llevar a cabo un estudio de mercado es necesario considerar cuatro variables fundamentales:

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

Ø *Análisis de la oferta*

La oferta es la cantidad de bienes y servicios que un cierto número de productores están decididos a poner a disposición del mercado a un precio razonable, su propósito es definir y medir las cantidades y condiciones en que se pone a disposición del mercado un bien o servicio.

Dentro de la oferta, es indispensable analizar a los competidores, la cantidad de productores o suministradores del producto que se pretende ofrecer. Esto con el objetivo de analizar en detalle a las empresas competidoras que podría afectar el desarrollo de la empresa.

A este respecto, es importante señalar que existe un número de fabricantes cuantioso y disperso en el ámbito nacional, los cuales la mayoría de las veces representan una competencia desleal, debido a que no están constituidos de manera legal, por lo cual ofrecen precios muy económicos. En este sentido, cabe mencionar que sus productos no cumplen con los requerimientos de calidad. Por lo cual debemos diseñar una estrategia que nos permita ofrecer productos de calidad a un precio bajo, así como desarrollar una estrategia mercadológica que nos lleve a atraer al cliente y convencerlo de que nuestro producto es mejor que el de la competencia.

En cuestión de la oferta podemos mencionar, según fuente BANCOMEXT, que en 1993 el sector mueblero estaba integrado por 19,600 empresas formalmente establecidas, para 1998 crecieron hasta 19, 633 estos datos se presentan en la siguiente tabla:

**NÚMEROS DE ESTABLECIMIENTOS INDUSTRIALES DEL SECTOR MUEBLERO**

Durante el periodo de 1993 – 1998.

Tamaño	1993	%	1998	%
Micro y Pequeña	19,439	86	19,476	99.2
Mediana	132	12	118	0.6
Grande	29	2	39	0.2
<b>Total</b>	<b>19,600</b>	<b>100</b>	<b>19,633</b>	<b>100</b>

Fuente: *INEGI, Censos Industriales, Años, 1994 – 2000.*

De acuerdo a los datos presentados anteriormente podemos observar que la micro y pequeña empresa han venido creciendo, ya que en 1993 representaba el 86 % de empresas en este sector, para 1998 creció hasta el 99.2%; En las empresas medianas y grandes se observa un decremento, esto lo podemos observar en el porcentaje que representaban en 1993 en comparación a lo que se observa para 1998, esto debido a que la industria del mueble durante muchos años ha sido una industria familiar.

Es importante resaltar que existe gran cantidad empresas de este sector que tienen muchas deficiencias, ya que la mayoría de éstas solo ocupan el 50% de su capacidad instalada, lo que origina un bajo crecimiento en su productividad y es una desventaja competitiva para dichas empresas que en este caso se puede aprovechar a nuestro favor, pues estaríamos en posibilidad de competir con ellas.

La industria mueblera esta medianamente desarrollada y sus productos tienen una orientación artesanal, es decir, intensiva en mano de obra y de bajo volumen el cual según BANCOMEXT se caracteriza por los siguientes aspectos:

### CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA INDUSTRIA DEL MUEBLE

<b>Tamaño de la empresa</b>	Muchas empresas pequeñas con un promedio de 20 trabajadores por empresa.
<b>Estilo</b>	Tradicional y artesanal con un gran diseño propio.
<b>Línea de productos</b>	Diversas líneas de productos, gran variedad de modelos dentro de cada línea.
<b>Maquinaria y equipo</b>	Cuenta con maquinaria especializada, equipo Semi-industrial.
<b>Tipo de industria</b>	Semi – desarrollada, con capacidad de producción ociosa.

Fuente: *Bancomext.*

Cabe mencionar que las entidades federativas que tienen mayor vocación de producción y distribución son los estados que se menciona en la tabla siguiente:

### Participación en la Industria del Mueble por Entidad Federativa\*

ENTIDAD FEDERATIVA	PARTICIPACIÓN (Porcentaje)
Distrito Federal	9.6 %
Veracruz	8.7 %
Michoacán	7.9 %
Jalisco	7.9 %
México	6.6 %
Oaxaca	5.7 %
Chiapas	5.3 %

\* Los Estados que se muestran aquí son los más representativos de la Industria del Mueble.  
Fuente: *Censo Económico, INEGI, 1999.*

Más del 50% de la participación de la industria del mueble se encuentra en los siete Estados de la Republica mencionados en la tabla anterior. Podemos observar que el Estado de Tlaxcala no aparece dentro de los principales productores, tampoco Puebla e Hidalgo, solamente el Estado de México y el D.F., aparecen; esto nos hace pensar que podemos ser competitivos en la producción de muebles, y en consecuencia alcanzar los estados que en un principio se pretenden abarcar, debido a la cercanía (distancia) podemos abatir costos y ofrecer precios más bajos que la competencia.

La industria cuenta con un subsector que esta integrado por 18,254 empresas de muebles de madera, las cuales representan el 75% del sector mueblero nacional como lo podemos observar en la siguiente tabla, según fuentes del INEGI.

**Número de Establecimiento Productores de Muebles de Madera  
1998**

<b>Empresas</b>	<b>Establecimientos</b>	<b>Porcentaje</b>
Pequeña	18,254	99.5 %
Mediana	73.38	0.4 %
Grande	18.34	0.1 %
<b>Total</b>	<b>18,345</b>	<b>100 %</b>

Fuente: *Censo Económico, INEGI, 1999.*

De acuerdo a la tabla anterior podemos afirmar que la pequeña y mediana empresa tienen una gran participación en la producción de muebles de madera, ya que representan el 99.9% del total, lo cual es resultado de las características de esta industria que en su mayoría son talleres pequeños con poca maquinaria.

Según fuente Guía Empresarial de la SECOFI, la oferta de muebles es la siguiente:

§ Se observa un incremento significativo en la demanda de muebles tipo provenzal, debido a que se trata de productos accesibles a segmentos importantes de la población.

- § El mercado nacional muestra demanda, pero es conveniente continuar con la exportación de este tipo de muebles a diferentes mercados internacionales.
- § La demanda es continua y su mercado aún no está cubierto totalmente.
- § En el mercado interno no existe mucha competencia internacional.
- § Durante los últimos años, los precios de los productos finales de este giro, se han incrementado en la misma proporción que el Índice Nacional de Precios al Consumidor.

#### *Ø Análisis de la demanda*

Es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o reclama para lograr satisfacer una demanda específica a un precio determinado, su propósito fundamental es determinar y medir cuales son las fuerzas que afectan al mercado con respecto a un bien o servicio, así como establecer las posibilidades del producto proyectado en la satisfacción de dicha demanda, la cual opera en función de ciertos factores como: El precio del producto, el nivel de ingreso de la población y los precios de sustitutos o precios complementarios. Para llevar a cabo el estudio de la demanda es necesario realizar un estudio de mercado, así como revisar la información estadística que existe.

Como ya se dijo anteriormente, se pretende distribuir el producto en los Estados de Tlaxcala, Puebla, Estado de México, DF., e Hidalgo, ya que la población es relativamente joven en estas entidades, lo que garantiza la existencia de una demanda creciente de muebles, pues la media de la población es gente de nivel económico bajo por lo tanto se pretende ofrecer muebles baratos, pero con una calidad que supere a la competencia.

Un ejemplo de la posible demanda que existe en esta región es el hecho de que en el estado de Tlaxcala el gobierno esta construyendo unidades habitacionales para la clase trabajadora, lo que permite observar una demanda de muebles económicos (tipo provenzal).

Es importante señalar que es necesario llevar a cabo un estudio de la demanda utilizando las técnicas estadísticas adecuadas para analizar el entorno, este estudio se llevará a cabo antes de poner en marcha el negocio; en caso de que los resultados del estudio sean negativos, se analizaran otros nichos de mercado ya sean nacionales o internacionales, la intención es hacer viable el proyecto.

#### *Ø Análisis de los precios*

El establecimiento del precio del producto es de suma importancia, pues es determinante para la percepción del consumidor final; no se debe olvidar a qué tipo de mercado va dirigido el producto. Debe conocerse si lo que busca el consumidor es calidad sin importar mucho el precio, o si el precio es una de las variables principales. En muchas ocasiones una errónea fijación de precios es responsable de la falta de demanda de un producto.\*

Las políticas de precios de una empresa anticipan la forma en que se comportará la demanda, es importante considerar el precio de introducción en el mercado, los descuentos por compra en volumen o pronto pago, las promociones y comisiones, los ajustes de acuerdo con la demanda y otros aspectos.

---

\* Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Guías Empresariales, Muebles rústicos de madera, Ed. Porrúa, 2000

De acuerdo a lo anterior es importante establecer cuales serán las políticas de precio del producto de la empresa. Algunas de las políticas para la fijación del precio son las siguientes:

1. El precio del producto se fijará de acuerdo a los costos directos e indirectos de su fabricación (Materia Prima, Mano de obra, Gastos de Administración).
2. El precio de introducción será menor que el de la competencia tomando en cuenta la política anterior.
3. El precio variará de acuerdo a las condiciones de venta. Se harán descuento por volumen, pronto pago, entre otros.
4. Las promociones serán otro punto de referencia para modificar el precio de venta del producto.
5. Las rebajas sobre ventas modificarán el precio de venta.
6. La venta directa varía el precio del mueble.

#### *Ø Análisis de la comercialización*

La comercialización permite hacer llegar un bien o un servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar, es parte esencial del funcionamiento de la empresa. Casi ninguna empresa esta capacitada para vender sus productos al consumidor final, para ello existen los intermediarios. Hay dos tipos de intermediarios, los agentes y los comerciantes, los primeros solo sirven de contacto entre productor y vendedor, mientras que los comerciantes adquieren el título de propietarios de la mercancía.

Algunos beneficios de utilizar los intermediarios son: \*

1. Asignan a los productos el tiempo y lugar oportuno para que sean consumidos adecuadamente.
2. Concentran y distribuyen grandes cantidades de diversos productos y los colocan en puntos de venta lejanos.
3. Recorren grandes distancias y asumen los riesgos de transportación, acercando el mercado a cualquier tipo de consumidor.
4. Promueven las ventas otorgando créditos a los consumidores, asumiendo los riesgos de cobro.

Asumir la distribución de los productos terminados implicaría contar con el transporte pesado y los equipos de carga adecuados para esos fines, lo que representaría una inversión inicial elevada. Por lo cual es necesario considerar los canales de distribución, adecuándolos a las necesidades de la empresa, planteamos que la distribución se lleve a cabo mediante distribución directa e intermediarios.

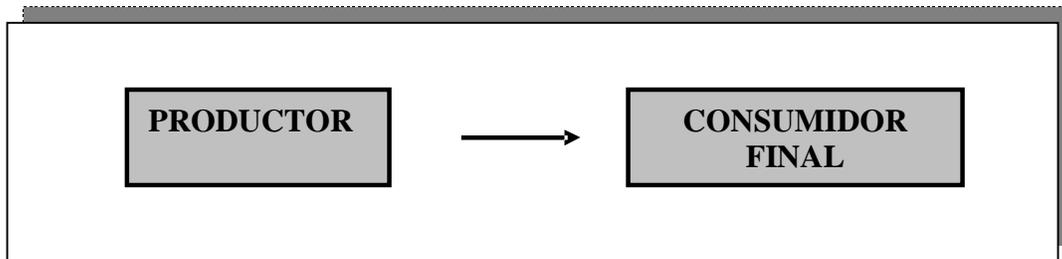
### **Canal de Distribución Directa**

Este canal se empleará únicamente en el estado de Tlaxcala y algunas zonas muy cercanas al Estado de Puebla e Hidalgo. A este tipo de canal se le conoce como canal de mercadeo directo, es el más corto, sencillo, rápido y barato.

---

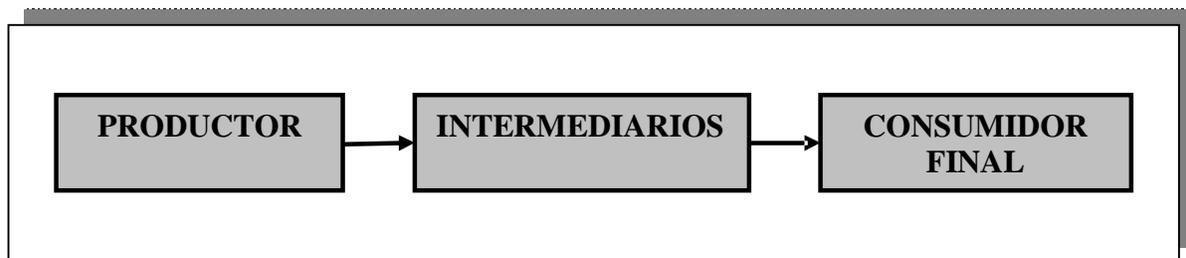
\* Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Guías Empresariales, Muebles rústicos de madera, Ed. Porrúa, 2000

Un ejemplo de este canal es el hecho que en el estado de Tlaxcala todavía prevalecen los días de Plaza, donde la gente acude a comprar sus productos básicos, así como otro tipo de enseres. Lo que se pretende es establecer venta directa en estos lugares.



#### **Canal de distribución por medio de Intermediarios**

Se pretende utilizar este tipo de canal para comercializar nuestros productos. Para tal efecto se buscará contactar a los principales distribuidores de muebles en la región tales como: las tiendas comerciales y las mueblerías.



#### **IV.2.6.3 Análisis de la Competencia**

El resultado del posible éxito de la empresa puede estar influenciado por factores externos sobre los cuales el negocio tendrá poco o ningún control, el factor más notable en este caso es la competencia.

Se debe prestar cierta atención en la identificación de estos factores, describiendo su naturaleza e importancia y comentando el probable impacto de cada uno de éstos.

La guía de la SECOFI considera los siguientes puntos:

1. ***Nivel de competencia.*** Se debe comenzar con algunos informes generales del nivel de competencia con el objetivo de examinar lo que es realmente competitivo y obtener conclusiones. Se debe intentar identificar los negocios, los productos o los servicios que están en la competencia.
2. ***Futuras fuentes de competencia.*** Hay muchos mercados dinámicos marcados por cambios continuos, en el caso de una industria nueva, como la que se pretende crear, el estudio de la futura competencia es especialmente importante, ya que las posibilidades de imitadores son grandes.
3. ***Otros factores.*** Según la naturaleza del negocio pueden existir otros factores de su entorno que influyen y sean necesarios considerar dentro del plan de negocios.

En el análisis de la oferta se presentaron algunos datos sobre la participación de la industria mueblera en el país, lo cual significa competencia.

En lo que se refiere al segmento de mercado que se pretende abarcar en un principio, es importante identificar a nuestros principales competidores.

En la industria del mueble existe una gran diversidad de productores así como distribuidores; a continuación presentaremos una lista de algunos de los principales competidores a los que nos enfrentaremos en la región que se pretende abarcar:

1. *Abastecedora de Europe Muebles*
2. *Baltasar Muebles*
3. *Moda en Casa*
4. *Hnos., Vázquez SA de CV.*
5. *Muebles Troncoso*
6. *Mueblerías Frey*
7. *Galerías Chippendale*
8. *Muebles Dico S.A. de C.V.*
9. *Electra Comercial S.A. de C.V.*
10. *Muebles Rústicos S.A. de C.V.*
11. *Gaona S.A. de C.V.*
12. *Grupo Rosend*

Las empresas mencionadas anteriormente, representan únicamente una pequeña muestra de la competencia que enfrentaremos, sin embargo es importante resaltar, sobre todo, que nuestra principal competencia son los pequeños productores de muebles que existen en el país.

En el ámbito nacional existen un sin número de pequeños fabricantes de muebles que representan la mayor parte de esta rama, en la mayoría de las ocasiones son una competencia desleal, por que no cumplen con todos los requerimientos legales, esto conlleva a que ofrezcan precios muy accesibles, ocasionando problemas a los productores establecidos, sin embargo habrá que resaltar que su calidad de producto deja mucho que desear y es aquí donde se pueden obtener ventajas competitivas con respecto a estos pequeños productores, por estas razones, es indispensable no perder de vista nuestra

competencia y establecer estrategias competitivas que nos permitan sobresalir en este sector industrial.

#### **IV.2.6.4 Estrategia de mercadotecnia**

Una vez definido el mercado que nos interesa y sus oportunidades, se debe estudiar la manera en que el futuro negocio explotará esas oportunidades. Por lo tanto se debe formular una estrategia de mercadotecnia que explique como se organizará la empresa y como se realizarán los planes de mercadeo para alcanzar las previsiones de ventas. Esto implica centrar la atención en cada uno de los principios y técnicas de mercadotecnia que una compañía tiene a su disposición.\*

La Secretaria de Economía (antes SECOFI) recomienda algunos de los principios de mercado más examinados en un plan de negocios, por lo cual es conveniente incluirlos en este trabajo:

1. ***Estrategia de distribución y ventas.*** Son los mecanismos y medios que la empresa implantará para hacer llegar su producto o servicio al cliente: ¿empleara la empresa su propio personal de ventas para la comercialización directa o se realizara por medio de distribuciones, concesionarios u otros intermediarios? ¿A partir de que bases han sido o serán seleccionados?, ¿Cómo serán remunerados?, etc.
2. ***Estrategia de fijación de precios.*** Se debe conocer la estructura de la fijación de precios, en general, y las bases lógicas de esa estructura, incluyendo la política de descuentos y cambios de precios, así como el impacto de la fijación de precios en su

---

\* Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Guías Empresariales, Muebles rústicos de madera, Ed. Porrúa, 2000

totalidad sobre el margen bruto (ingresos de ventas menos costes de los productos vendidos)

3. **Publicidad, relaciones públicas y promoción.** Este aspecto desempeña un importante papel en los esfuerzos de la empresa por generara ventas
4. **Análisis de punto de venta.** Si el negocio se dedica a una actividad minorista, el estudio de los puntos de venta es crítico para valorar la efectividad de la estrategia de marketing, hay que tomar en cuenta una serie de variables clave como, demografía, accesibilidad, visibilidad y coste.
5. **Presupuestos comerciales y de mercadotecnia.** El empresario debe incluir un presupuesto básico para estos temas. A pesar de que la información financiera detallada se encuentra en cada sección correspondiente del plan, alguna información presupuestal puede ser de utilidad en este apartado.
6. **Actividades futuras de mercadotecnia.** Mientras que otras secciones del plan centran su atención en los productos futuros y crecimiento de la empresa, el plan de mercadotecnia deberá estudiar la estrategia de ventas para mantener ese crecimiento.

De acuerdo a lo anterior, es muy importante diseñar una estrategia de mercadotecnia adecuada a la organización que se pretende crear, pero como se mencionó anteriormente, no se ha realizado un estudio de mercado que nos permita diseñar en este momento la estrategia de mercadotecnia a seguir, sin embargo es importante señalar que los puntos antes mencionados servirán de base para determinar en su momento esta estrategia de mercadotecnia.

#### IV.2.7 Plan de operaciones

Resulta inconcebible un Plan de Negocios, si no se dedica una parte de él a explicar una serie de aspectos fundamentales referente a la forma en que la empresa fabricará sus productos, esto debido a que el producto\* es la razón de ser de la empresa.

Para realizar una explicación adecuada sobre los productos (en este caso muebles), se deben plantear y analizar las siguientes preguntas, de acuerdo a la SECOFI&:

- A. *¿Cuál es el punto de vista general de fabricación?*
- B. *¿Cuáles son las fuentes de materias primas?*
- C. *¿Qué procesos se usarán en la fabricación?*
- D. *¿Cuáles son los requerimientos de mano de obra?*

Respondiendo a las preguntas anteriores, tenemos lo siguiente:

##### **A) Punto de vista general de fabricación**

En el capítulo III apartado III.2.1 se menciona que se cuenta con la maquinaria y equipo necesario para comenzar a fabricar los muebles que se pretenden (tipo provenzal). En un principio cuando la empresa inicie operaciones, se fabricará en serie únicamente el mueble provenzal para su comercialización en las principales mueblerías de la región, debido a que son más económico dadas sus características, también se elaborarán muebles de este tipo sobre pedido.

---

\* Revisar el apartado IV.2.4, referente a Producto.

& Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Guías Empresariales, Muebles rústicos de madera, Ed. Porrúa, 2000.

El mueble estilo colonial se fabricará, solo sobre pedido y de acuerdo a las especificaciones y características que el cliente requiera, es decir, será una atención personalizada, directa. Una vez posicionados en el mercado que se pretende abarcar (Tlaxcala, Puebla, Hidalgo, Estado de México y Distrito Federal) se buscará la penetración en nuevos mercados a través de la fabricación de muebles estilo colonial mexicano.

No puede pasar inadvertido mencionar que la fabricación de los muebles será cumpliendo con todas las especificaciones que dictan las normas de calidad vigentes, esto a pesar de no contar con certificados de calidad, en un principio.

### **B) Fuentes de materias primas**

Sin duda alguna, el abastecimiento de las materias primas es un aspecto de suma importancia que se debe considerar para cumplir con los objetivos de producción. Para ello es necesario ubicar las principales fuentes de abastecimiento de las materias primas que se van a utilizar en la fabricación de los muebles. Es conveniente que para elegir a los proveedores se tomen en cuenta aspectos como:

- *Alejamiento de las instalaciones de la fábrica*
- *Diversidad y multiplicidad de los abastecedores (diferentes tipos de madera)*
- *Precio y calidad de las materias primas*
- *Prestigio del proveedor*
- *Grado de cumplimiento del proveedor (tiempo de entrega)*

Algunas fuentes de abastecimiento (madera) de la región son las siguientes\* :

<b>EMPRESA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>
Madermex Tlaxcala, S.A. de C.V.	Calle 20 de noviembre, Sector Tlax. Centro, Tlaxcala, Tlaxcala, CP. 90000. Tel. (01246) 4620707.
Fidencia Ahuatzin Solís	Carretera Vía Corta Puebla 23, Pueblo La Magdalena Tlaltelulco, Chiautempan, Tlaxcala. CP. 90830.
Alejandro Sánchez Carro	Carretera Santa Ana, Tlaxcala S/n, Col. San Bartolomé, San Pablo del Monte, Tlaxcala. CHA.90970.
Verónica Cortez Salgado	Av. Carretera Chiautempan N° 94, Zona Federal Santa Ana Chiautempan, Chiautempan, Tlaxcala, CHA. 90800.
Epifanía García Langle	Calle Año de Juárez S/N, Pueblo Soltepec de Ignacio Zaragoza, Huamantla, Tlax. CP. 90500. Tel. (01247)4720909.
San Marcos Madererías de Ote., S.A. de C.V.	Calle Josefa Ortiz de Domínguez N° 303, Zona Federal Huamantla, Huamantla, Tlax., C.P. 90500, Tel. (01247)4720065.
Oscar Acoltzi Lara	Calle Morelos Poniente N° 524, Zona Federal Huamantla, Huamantla, Tlax. C.P. 90500, Tel. (01247)4720909.
Daniel Marañon Juárez	Calle Luis Munive y Escobar N° 35 C, Zona Federal Santa Ana Chiautempan, Chiautempan, Tlax. C.P. 90800.
Gerardo García Hernández	Av. Hidalgo N° 27, Pueblo de Tepetitla, Tepetitla de Lardizábal, Tlax.
Maderería El Zarco	Domicilio Conocido, Col. Centro, Calpulalpan, Tlaxcala.
3 Aserraderos de madera de pino y oyamel	Domicilio Conocido S/N, Nanacamilpa, Tlaxcala

\* Fuente: SIEM (Sistema Empresarial Mexicano).

### C) Procesos que se utilizarán en la fabricación de los muebles

En el proceso productivo de cualquier organización<sup>o</sup>, normalmente se utilizan los llamados

**Diagramas de Flujo**<sup>\*</sup>, los cuales permiten:

- *Una mayor simplificación del trabajo*
- *Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física*
- *Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso*
- *Eliminar demoras*
- *Una mejor distribución de la planta*

La simbología estándar utilizada en los diagramas de flujo es la siguiente:<sup>&</sup>

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
	Operación	Hay operación cuando algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.
	Inspección	Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.
	Transporte	Acto de mover de un lugar a otro.
	Espera o demora	Etapas en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.
	Almacenamiento	Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

<sup>o</sup> Ver el siguiente apartado referente al Plan Maestro de Producción.

<sup>\*</sup> George, Terry, lo define como: *la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento.*

<sup>&</sup> Múch Galindo, Lourdes y García Martínez, José, *Fundamentos de Administración*, Ed. Trillas, Quinta Edición, México, 1990. pp . 137-138.

#### **D) Requerimientos de mano de obra**

Para la fabricación de los muebles, tanto provenzales como coloniales, se requiere mano de obra calificada, es decir, que sepan trabajar en el ramo de la carpintería. Es necesario mencionar que en la región existe mano de obra calificada (como ya se había mencionado anteriormente), pero además se reclutará a personal (no calificado) para capacitarlo y adiestrarlo, de acuerdo a los requerimientos y especificaciones que el mueble requiera.

#### **IV.2.7.1 Plan maestro de producción**

Para efectos de presentar un Plan de Operaciones completo, es conveniente incluir un *Plan Maestro de Producción* que muestre los procesos de fabricación, la mano de obra requerida y la materia prima necesaria para la fabricación de muebles provenzales y coloniales.

*El Plan Maestro de Producción* es: el resultado de la planeación global (de producción de X producto). Se elabora a partir de las suposiciones de la demanda para los productos ofrecidos por la empresa, y define:

- *Las cantidades por producir*
- *Los niveles de inventario*
- *La mano de obra requerida para cada periodo*
- *La materia prima necesaria*

Precisa (para un periodo determinado) las orientaciones de la empresa en materia de producción de bienes, y su finalidad es evaluar el conjunto de recursos humanos, materiales y financieros que se requieren para las operaciones de dicha producción.

Con la finalidad de reforzar lo mencionado en los cuatro puntos anteriores, a continuación se presenta un ejemplo de un proceso de producción mediante la elaboración de un Plan Maestro de Producción.

---

**PLAN MAESTRO DE PRODUCCIÓN PARA LA ELABORACIÓN DE COMEDORES  
ESTILO PROVENZAL MODELO RV-CR1**

---

La elaboración de este Plan Maestro de Producción servirá para planear la producción de *Comedores Estilo Provenzal, Modelo RV-CR1* que se muestra en la **Figura 1** (Pág. 149 y 150).

### **Objetivo**

*Realizar una planeación completa de producción para la fabricación de comedores Estilo Provenzal, Modelo RV-CR1, para el periodo de enero a diciembre de 2005.*

### **Desarrollo**

#### **Determinación de la demanda**

---

La empresa *Grupo Castañeda, S.A. de C.V.*, ha adquirido un contrato con una cadena de mueblerías regionales del Estado de Tlaxcala para fabricar *Comedores Estilo Provenzal, Modelo RV-CR1*.

El contrato se firmó con duración de un año: de Enero a Diciembre de 2005\*.

---

\* Para efectos de la elaboración del Plan Maestro de Producción, únicamente se tomarán en cuenta los meses de enero a noviembre, pues la demanda del mes de diciembre se cubrirá con el inventario existente.

Los pedidos son mensuales, es decir, se entregará una cierta cantidad de comedores al final de cada mes, como se muestra en la siguiente tabla:

**TABLA QUE MUESTRA LA TENDENCIA DE LOS PEDIDOS**

MESES	PEDIDO
Enero	60
Febrero	70
Marzo	70
Abril	80
Mayo	80
Junio	90
Julio	100
Agosto	90
Septiembre	100
Octubre	110
Noviembre	120
Diciembre	120

**PRONÓSTICO DE LA DEMANDA**

N°	MES	PEDIDO	X	Y	XY	X <sup>2</sup>
1	Enero	60	-5	60	-300	25
2	Febrero	70	-4	70	-280	16
3	Marzo	70	-3	70	-210	9
4	Abril	80	-2	80	-160	4
5	Mayo	80	-1	80	-80	1
6	Junio	90	0	90	0	0
7	Julio	100	1	100	100	1
8	Agosto	90	2	90	180	4
9	Septiembre	100	3	100	300	9
10	Octubre	110	4	110	440	16
11	Noviembre	120	5	120	600	25
<b>Total</b>			<b>0</b>	<b>970</b>	<b>590</b>	<b>110</b>

Se fabricarán 91 Comedores por periodo (cada mes).

## Determinación de la capacidad de producción

### A) Mano de obra

La mano de obra que se utilizará en la producción de comedores, queda determinada de la siguiente manera:

PERSONAL	SALARIO
Jefe de producción	\$ 1,000.00 semanales
Carpintero 1	\$ 700.00 semanales
Carpintero 2	\$ 700.00 semanales
Carpintero 3	\$ 700.00 semanales
Ayudante	\$ 400.00 semanales

### PROGRAMA LABORAL (Horario de trabajo)

LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO
09-17 hrs.	09-14 hrs.				

Este tiempo diario laboral, incluye la hora de comida, por lo tanto (en tiempo real) se estarán laborando únicamente 7 horas diarias de lunes a viernes, y 5 horas el día sábado.

Se toma en cuenta que, aproximadamente, habrá **dos despidos\*** en el año. Para reclutar un nuevo carpintero se utilizará un tiempo de dos semanas.

*B) Capacidad de maquinaria*

La maquinaria que se utiliza para la fabricación de los muebles de madera (en general) se puede observar en el Capítulo III, en el apartado de *Maquinaria y equipo necesario para la fabricación de muebles* (Ver fotografías).

A continuación se relaciona la maquinaria necesaria para la fabricación de los comedores, así como la capacidad que tiene cada máquina.

<b>MÁQUINA</b>	<b>CAPACIDAD (por día)</b>
<b>Sierra de Precisión</b>	Las piezas para un comedor se cortan en 30 min. Las piezas para los 91 comedores se cortan en 2,730 min. (45 hrs. 30 min.).
<b>Cepillo</b>	Las piezas para un comedor se cepillan en 35 min. Las piezas para los 91 comedores se cepillan en 3,185 min. (53 hrs. 5 min.).
<b>Máquina Canteadora</b>	Las piezas para un comedor se rectifican en 30 min. Las piezas para los 91 comedores se rectifican en 2,730 min. (45 hrs. 30 min.).
<b>Sierra Radial</b>	Las piezas para un comedor se trabajan en 20 min. Las piezas para los 91 comedores se trabajan en 1,820 min. (30 hrs. 20 min.).
<b>Sierra Cinta</b>	Las piezas para un comedor se trabajan (se cortan) en 30. Las piezas para los 91 comedores se trabajan en 7,730 min. (45 hrs. 30 min.).
<b>Trompo</b>	Las piezas para un comedor se trabajan en 20 min. Las piezas para los 91 comedores se trabajan en 1,820 min. (30 hrs. 20 min.).
<b>Compresor</b>	Un comedor se barniza en 20 min. Los 91 comedores se barnizan en 1,820 min. (30 hrs. 20 min.). Cada aplicación de barniz. Son tres aplicaciones.

\* Esto se menciona, porque forma parte de los costos fijos que se deben tomar en cuenta para elaborar el presupuesto.

*C) Determinación de la materia prima*

La materia prima que se utilizará en la fabricación de los comedores, es la siguiente:

MADERA: *CAOBA*

1 Tabla estándar = 250 cm. de largo.

La cantidad de madera que se requiere para fabricar un comedor se muestra en la siguiente tabla:

PARTE DEL COMEDOR (mesa)	CANTIDAD DE MADERA	MEDIDA Y COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Cubierta	4 tablas	1 tabla = 250 cm. x 45 cm. x $\frac{3}{4}$ " \$ 210.00 c/u	\$ 840.00
Base	1 tablón	1 tablón = 250 cm x 30 cm x 2" \$ 280.00 c/u	\$ 280.00
Patas	2 polines	1 polín = 250 cm. x 4" x 4" \$ 200.00 c/u	\$ 400.00
Incrustaciones en la base	½ hoja de triplay de caobilla.	250 cm. x 120 cm. x 3 mm. \$ 45.00 c/u	\$ 45.00
<b>Total:</b>			<b>\$ 1,565.00</b>

PARTE DE LA SILLA (6 sillas)	CANTIDAD DE MADERA	MEDIDA Y COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Bases (6)	1 tabla	1 tabla = 250 cm. x 45 cm. x $\frac{3}{4}$ " \$ 210.00 c/u	\$ 210.00
Respaldos (6)	2 tablas	1 tabla = 250 cm x 45 cm x $\frac{3}{4}$ " \$ 210.00 c/u	\$ 420.00
Patas (24)	1 tablón	1 tablón = 250 cm. x 30 cm x 2" \$ 280.00 c/u	\$ 280.00
<b>Total:</b>			<b>\$ 900.00</b>

**PRESUPUESTO DE COSTOS DE LA MATERIA PRIMA RESTANTE/COMEDOR**

MATERIA PRIMA	CANTIDAD Y COSTO/U	COSTO/TOTAL
Madera		\$ 2,465.00
3 Lijas medianas	\$ 3.00 c/u	\$ 9.00
5 Lijas finas	\$ 3.00 c/u	\$ 15.00
250 ml. Resistol blanco	\$ 5.00	\$ 5.00
1 lt. Resistol 5000	\$ 90.00 lt.	\$ 90.00
92 Tornillos de 1" ½	\$ .30 c/u	\$ 27.60
1 Tramo de hule espuma (1.20 x 2.30 cm.)	\$ 70.00	\$ 70.00
6 m. x 1.20 m. Curpiel	\$ 30.00 m.	\$ 180.00
192 Tachuelas especiales	\$ 1.50 c/u	\$ 288.00
5 lt. Thinner	\$ 11.00 lt.	\$ 55.00
6 lt. Sellador	\$ 20.00 lt.	\$ 120.00
1 ½ galón de Brillo	\$ 130.00 galón	\$ 195.00
<b>Total</b>		<b>\$ 3,519.00</b>

De acuerdo a los presupuestos anteriores, el costo total de la materia prima utilizada para fabricar un comedor es de: **\$ 3,519.00.**

*A) Los costos fijos por periodo (por mes) son:*

- **Mano de obra: \$ 3,500.00 x 4 = \$ 14,000.00 mensuales** (incluye toda la M.O. mencionada anteriormente).
- **Electricidad: \$ 1,000.00 mensuales**

*B) Los costos variables por periodo (por mes) son:*

- **Materia prima: \$ 3,519.00 / comedor**  
Por 91 comedores = **\$ 320,229.00**
- **Despidos con un costo por periodo de \$ 100.00**
- **Reparación de maquinaria: \$ 1,500.00**

*C) Otros costos*

- **Almacenamiento: \$ 20.00/unidad cada periodo.**

**El precio del comedor será de \$ 7,000.00**

---

---

**PROCEDIMIENTOS QUE INTEGRAN EL PROCESO PARA LA FABRICACIÓN DEL  
COMEDOR RV - CR1**

---

---

- 1. Recepción de materia prima.** Se recibe la madera y se verifica que no este dañada, sin grietas u hoyos, que no este húmeda, y que cubra con las características requeridas en dimensiones, tipo y calidad solicitada.
- 2. Almacenamiento de la materia prima.** La recepción de la madera y su inspección se realizan directamente en el almacén de la materia prima.
- 3. Transporte al área de trazado y corte de la materia prima que se utilizará para hacer la cubierta del comedor.** Se selecciona la madera que se utilizará para la elaboración de la cubierta del comedor y se transporta manualmente al área de trazado y corte.
- 4. Trazado y corte de cubierta.** La cubierta se traza de acuerdo al modelo del comedor y se corta la madera que servirá como cubierta del mismo.
- 5. Transporte al área de rectificado.** Se transportan las piezas al área de rectificado.
- 6. Rectificado de la cubierta.** Se rectifican las medidas da cada pieza que integran la cubierta.
- 7. Transporte al área de ensamble y armado.** Las piezas de la cubierta se trasportan manualmente al área de ensamblado y armado.

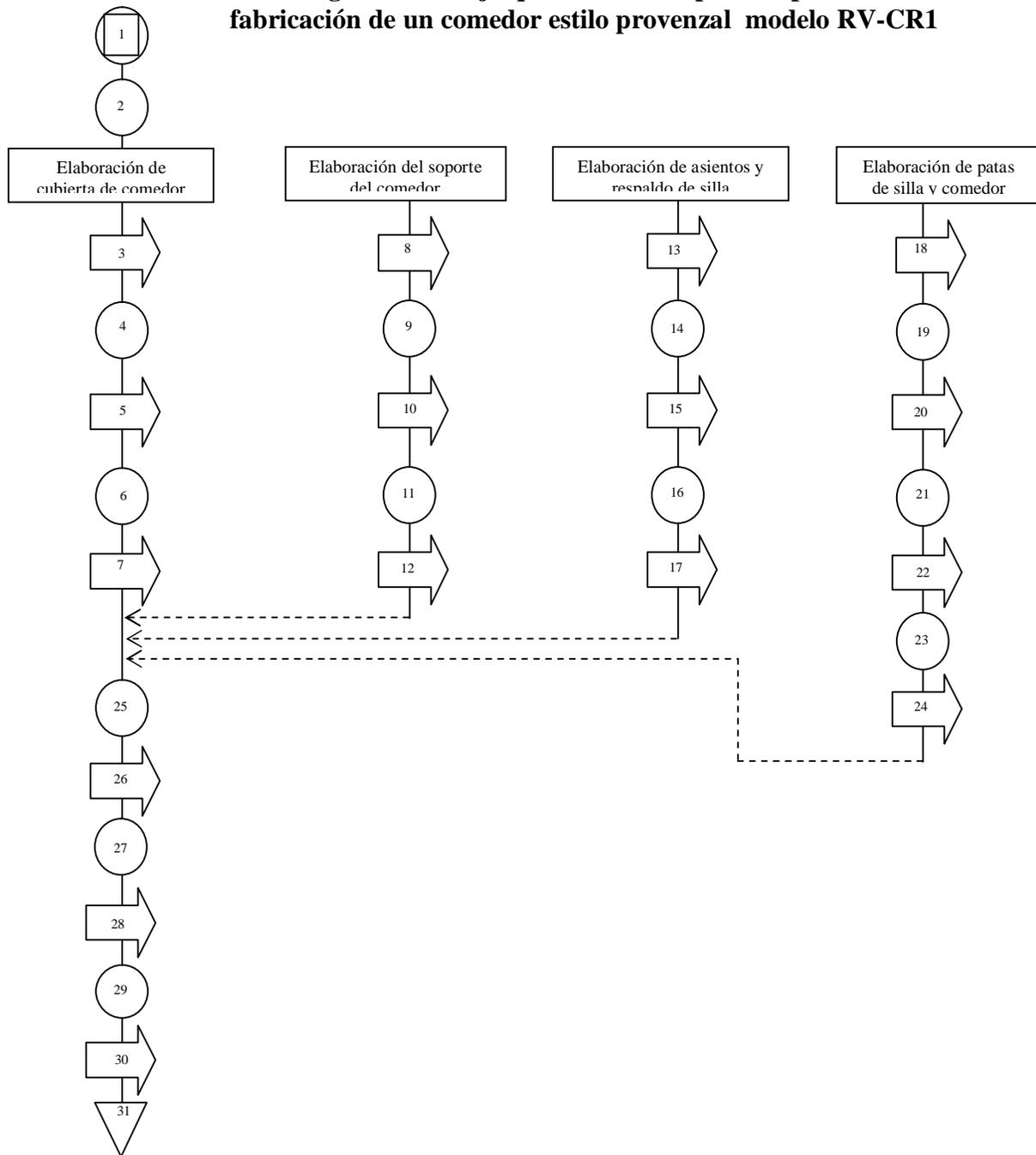
- 8. Transporte al área de trazado y armado de la materia prima que se utilizará para hacer el soporte del comedor.** Se selecciona la madera que se utilizará para la elaboración del soporte del comedor y se transporta manualmente al área de trazado y corte.
- 9. Trazado y corte del soporte del comedor.** El soporte se traza de acuerdo al modelo del comedor y se corta la madera que servirá como soporte del mismo.
- 10. Transporte al área de rectificado.** Se transportan las piezas al área de rectificado.
- 11. Rectificado del soporte del comedor.** Se rectifican las medidas de cada pieza que integraran el soporte.
- 12. Transporte al área de ensamble y armado.** Las piezas del soporte se transportan manualmente al área de ensamblado y armado.
- 13. Transporte al área de trazado y corte de la materia prima que se utilizará para hacer el respaldo y asiento de las sillas del comedor.** Se selecciona la madera que se utilizará para la elaboración del respaldo y asiento de las sillas del comedor y se transporta manualmente al área de trazado y corte.
- 14. Trazado y corte del respaldo y asiento de las sillas.** El respaldo y asiento, se trazan de acuerdo al modelo del comedor y se corta la madera que servirá como respaldo y asiento de las sillas.
- 15. Transporte al área de rectificado.** Se transportan las piezas al área de rectificado.
- 16. Rectificado del respaldo y asiento.** Se rectifican las medidas de cada pieza que integraran el respaldo y el asiento de las sillas.
- 17. Transporte al área de ensamble y armado.** Las piezas del asiento y respaldo se transportan manualmente al área de ensamblado y armado.

- 18. Transporte al área de trazado y corte de la materia prima que se utilizará para hacer las patas de las sillas y el comedor.** Se selecciona la madera que se utilizará para la elaboración de las patas del comedor y las sillas y se transporta manualmente al área de trazado y corte.
- 19. Trazado y corte de las patas.** Las patas se trazan de acuerdo al modelo del comedor y se corta la madera que servirá para la elaboración de las patas del mismo.
- 20. Transporte al área de rectificado.** Se transportan las piezas al área de rectificado.
- 21. Rectificado de las patas del comedor y las sillas.** Se rectifican las medidas de cada pieza que integraran las patas del comedor y las sillas.
- 22. Transporte al área de tallado de las patas.** Se transportan manualmente las piezas de las patas al área de tallado.
- 23. Tallado de las patas.** Las patas se tallan de acuerdo al modelo del comedor y de las sillas.
- 24. Transporte al área de ensamble y armado las patas del comedor y las sillas.** Se transporta manualmente al área de ensamble y armado las patas de las sillas y el comedor.
- 25. Ensamblado y armado.** Se procede a ensamblar y armar las piezas cortadas para cubierta, soporte, respaldo, asiento de sillas, patas del comedor y las sillas, se fijan con pegamento para madera, clavos, tachuelas y tornillos, asegurando la firmeza de los muebles, calidad y durabilidad.
- 26. Transporte al área de lijado.** Los muebles armados se transportan manualmente al área de lijado.

- 27. Lijado.** Una vez armados, los muebles se lijan y pulen para dejar lisa su superficie, a continuación se les aplica un sellador para resanar la madera y se lijan las asperezas.
- 28. Transporte al área de acabado.** Los muebles se transportan manualmente al área de acabado.
- 29. Acabado.** Los muebles ya lijados, se revisan en su ensamble, armado y lijado de la madera, procediendo a barnizar cada mueble. El barniz se aplica con pistola de aire para lograr un acabado uniforme sobre toda la superficie, se dan hasta tres aplicaciones de barniz, para asegurar su protección y calidad.
- 30. Transporte al almacén de producto terminado.** Los muebles se transportan manualmente y con sumo cuidado al almacén de producto terminado.
- 31. Almacén de producto terminado.** Se almacenan los comedores terminados, listos para su distribución.

A continuación, se presenta el Diagrama de Flujo que muestra el procedimiento anterior.

**Diagrama de flujo que muestra el proceso para la fabricación de un comedor estilo provenzal modelo RV-CR1**



**PLAN MAESTRO DE PRODUCCIÓN**

PERIODO	N. DIAS	TASA DE PRODUCCIÓN	TR	TOTAL	DEMANDA	INVENTARIO		COSTOS	
						INICIAL	FINAL	ESCASEZ	ALMACENAMIENTO
INICIAL							0		
Diciembre	21	5	105	105	91	(91)	14		
Enero	26	3	78	78	91	77	1		
Febrero	23	4	92	92	91	90	2		
Marzo	25	4	100	100	91	89	11		
Abril	26	4	104	104	91	80	24		
Mayo	26	3	78	78	91	67	11		
Junio	25	4	100	100	91	80	20		
Julio	27	3	81	81	91	71	10		
Agosto	27	3	81	81	91	81	0		
Septiembre	24	4	96	96	91	(91)	5		
Octubre	27	4	108	108	91	86	22		
Noviembre	26	3	78	78	91	69	9		

**El inventario final es de 9 comedores, obviamente no tenemos escasez, y debido a que nuestra demanda por periodo se cubre perfectamente, no tenemos costos de almacenamiento. En consecuencia, se tiene la capacidad suficiente para producir los comedores.**

**IV.2.8 Financiamiento y estructura del capital**

En este punto se determinarán los recursos financieros que se necesitan en la etapa inicial para el éxito del negocio, como lo menciona la Secretaria de Economía un negocio que comience su vida descapitalizado padece de una grave insuficiencia, para efectos de este proyecto en el apartado **IV.2.10** se incluye un programa de arranque en el cual se especifican los costos preoperatorios para el inicio del negocio.

La Guía empresarial de la SECOFI\* menciona que esta sección del plan se debe de organizar de la siguiente manera:

- **Estructura legal.** El empresario tiene que decidir si el negocio funcionará como empresario individual; o bien como sociedad regular colectiva, sociedad en comandita, sociedad en régimen de transparencia fiscal o quizá como sociedad anónima. Como se recordará se optó por operar bajo la razón social de Sociedad Anónima de Capital Variable, entre otras cosas porque esto permite aportaciones de diversos inversionistas sin que por esta razón tengan voz y voto dentro de la empresa y es una forma de capitalizar a la misma.
- **Fuentes de financiamiento.** En este apartado se deben indicar las fuentes de fondos disponibles y las que se prevén para el futuro, para que la fuente potencial de financiación reconozca como se enmarca su inversión o préstamo en el esquema financiero global de la empresa. Las alternativas de financiamiento para el proyecto son diversas y se mencionan en el apartado **III.4** del capítulo **III**, por lo cual ya no se mencionan aquí, sin embargo es importante señalar que para efectos de la presentación del Plan de Negocios sí debe plasmarse en este documento.

#### **IV.2.9 Proyecciones financieras**

*“El objetivo de la sección financiera de un plan de negocios es formular una serie de estimaciones creíbles y comprensibles que reflejan las proyecciones de resultados financieros. Si estas estimaciones se realizan de modo competente y se defienden de modo*

---

\* Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Guías Empresariales, Muebles rústicos de madera, Ed. Porrúa, 2000.

*convinciente, se convertirán en la referencia más relevante para evaluar el atractivo del negocio.”\**

En esta sección es donde el inversionista examina la rentabilidad y el prestamista se informa sobre la capacidad del prestatario para devolver la deuda, en el caso del proyecto que se pretende realizar, es importante desarrollar el plan financiero desde una perspectiva adecuada ya que no existen antecedentes financieros conforme a los cuales se basen las estimaciones, esto conduce a desarrollar proyecciones con incertidumbre, analizando un futuro probable, más no seguro.

La Guía empresarial de la SECOFI maneja dos aspectos importantes:

- 1. Se debe destacar la importancia de los datos fiables. La calidad de la investigación se refleja en la exactitud de las proyecciones*
- 2. Dado que las proyecciones incluyen cierto grado de incertidumbre, es aconsejable realizar más de un pronóstico financiero, aunque no todos ellos se presenten en el plan formal.*

A continuación, se presenta un ejemplo de la manera en cómo se deben presentar las **Proyecciones Financieras**, puntualizando que es únicamente un ejemplo de la estimación de la empresa que se pretende crear, las proyecciones financieras reales se elaboran cuando se cuente con los elementos y recursos necesarios para que éstas se acerquen más a la realidad

---

\* Secretaria de Comercio y Fomento Industrial, Guías Empresariales, Muebles rústicos de madera, Ed. Porrúa, 2000, pp.93

**Plan de negocios para la creación de la empresa de muebles en el Estado de Tlaxcala**

<b>GRUPO CASTAÑEDA SA DE CV</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>
<b>Estado de Resultados:</b>								
<b>Ingresos:</b>								
<b>Nacional:</b>								
Ingresos por productos	\$436,800	\$458,436	\$481,144	\$490,410	\$499,855	\$509,481	\$514,151	\$518,864
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$436,800</b>	<b>\$458,436</b>	<b>\$481,144</b>	<b>\$490,410</b>	<b>\$499,855</b>	<b>\$509,481</b>	<b>\$514,151</b>	<b>\$518,864</b>
<b>Egresos:</b>								
Gastos fijos	\$17,600	\$17,688	\$17,776	\$17,865	\$17,955	\$18,044	\$18,135	\$18,225
Sueldos y salarios	\$35,800	\$35,800	\$35,800	\$35,800	\$35,800	\$35,800	\$35,800	\$35,800
Gastos Variables	\$313,200	\$338,757	\$352,307	\$355,830	\$359,389	\$362,983	\$362,983	\$362,983
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$10,000	\$10,500	\$11,350	\$12,000	\$13,500	\$10,525	\$9,500	\$10,500
<b>Total costos</b>	<b>\$376,600</b>	<b>\$402,745</b>	<b>\$417,234</b>	<b>\$421,496</b>	<b>\$426,643</b>	<b>\$427,352</b>	<b>\$426,417</b>	<b>\$427,508</b>
<b>Ebitda</b>	<b>\$60,200</b>	<b>\$55,691</b>	<b>\$63,910</b>	<b>\$68,914</b>	<b>\$73,211</b>	<b>\$82,129</b>	<b>\$87,734</b>	<b>\$91,356</b>
Depreciación y Amortización	\$3,667	\$3,667	\$3,667	\$3,667	\$3,667	\$3,667	\$3,667	\$3,667
<b>Utilidad (pérdida) de Operación</b>	<b>\$63,867</b>	<b>\$59,358</b>	<b>\$67,577</b>	<b>\$72,581</b>	<b>\$76,878</b>	<b>\$85,795</b>	<b>\$91,401</b>	<b>\$95,023</b>
Gastos financieros corto plazo	-\$8,745	-\$8,745	-\$8,745	-\$8,745	-\$8,745	-\$8,745	-\$8,745	-\$8,745
Gastos financieros largo plazo	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$48,778</b>	<b>\$44,269</b>	<b>\$52,488</b>	<b>\$57,492</b>	<b>\$61,789</b>	<b>\$70,707</b>	<b>\$76,312</b>	<b>\$79,934</b>
ISR (35%)	\$17,072	\$15,494	\$18,371	\$20,122	\$21,626	\$24,747	\$26,709	\$27,977
PTU (10%)	\$4,878	\$4,427	\$5,249	\$5,749	\$6,179	\$7,071	\$7,631	\$7,993
<b>Utilidad (pérdida) neta</b>	<b>\$26,828</b>	<b>\$24,348</b>	<b>\$28,869</b>	<b>\$31,621</b>	<b>\$33,984</b>	<b>\$38,889</b>	<b>\$41,972</b>	<b>\$43,964</b>
<b>Margen de utilidades netas:</b>	<b>6.14%</b>	<b>5.31%</b>	<b>6.00%</b>	<b>6.45%</b>	<b>6.80%</b>	<b>7.63%</b>	<b>8.16%</b>	<b>8.47%</b>

**Continúa mes 9**

**Plan de negocios para la creación de la empresa de muebles en el Estado de Tlaxcala**

<b>GRUPO CASTAÑEDA SA DE CV</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>AÑO 1 Acumulado</b>	<b>Mes 13</b>	<b>Mes 14</b>	<b>Mes 15</b>
<b>Estado de Resultados:</b>								
<b>Ingresos:</b>								
<b>Nacional:</b>								
Ingresos por productos	\$523,620	\$533,705	\$543,983	\$554,459	\$6,064,908	\$589,459	\$626,669	\$666,227
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$523,620</b>	<b>\$35,800</b>	<b>\$35,800</b>	<b>\$35,800</b>	<b>\$429,600</b>	<b>\$38,008</b>	<b>\$38,008</b>	<b>\$38,008</b>
<b>Egresos:</b>								
Gastos fijos	\$18,316	366,612	370,279	373,981	4,282,287	392,680	412,315	432,930
Sueldos y salarios	\$35,800	\$432,121	\$436,379	\$438,174	\$5,060,268	\$462,374	\$554,102	\$501,074
Gastos Variables	\$362,983	\$101,584	\$107,604	\$116,285	\$1,004,640	\$127,085	\$72,567	\$165,153
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$10,500	\$3,667	\$3,667	\$3,667	\$44,000	\$3,667	\$3,667	\$3,667
<b>Total costos</b>	<b>\$427,599</b>	<b>-\$8,745</b>	<b>-\$8,745</b>	<b>\$0</b>	<b>-\$96,197</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>
		-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344	-\$76,122	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344
<b>Ebitda</b>	<b>\$96,021</b>	<b>\$90,162</b>	<b>\$96,182</b>	<b>\$113,608</b>	<b>\$876,321</b>	<b>\$124,408</b>	<b>\$69,890</b>	<b>\$162,476</b>
Depreciación y Amortización	\$3,667	\$31,557	\$33,664	\$39,763	\$306,712	\$43,543	\$24,462	\$56,867
<b>Utilidad (perdida) de Operación</b>	<b>\$99,688</b>	<b>\$9,016</b>	<b>\$9,618</b>	<b>\$11,361</b>	<b>\$87,632</b>	<b>\$12,441</b>	<b>\$6,989</b>	<b>\$16,248</b>
Gastos financieros corto plazo	-\$8,745	\$49,589	\$52,900	\$62,484	\$481,977	\$68,425	\$38,440	\$89,362
Gastos financieros largo plazo	-\$6,344	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$84,599</b>	<b>\$58,605</b>	<b>\$62,518</b>	<b>\$73,845</b>	<b>\$569,609</b>	<b>\$80,866</b>	<b>\$45,429</b>	<b>\$105,610</b>
ISR (35%)	\$29,610	\$20,512	\$21,881	\$25,846	\$199,363	\$28,303	\$15,900	\$36,964
PTU (10%)	\$8,460	\$5,861	\$6,252	\$7,385	\$56,961	\$8,087	\$4,543	\$10,561
<b>Utilidad (pérdida neta)</b>	<b>\$46,530</b>	<b>\$32,233</b>	<b>\$34,385</b>	<b>\$40,615</b>	<b>\$313,285</b>	<b>\$44,476</b>	<b>\$24,986</b>	<b>\$58,086</b>
<b>Margen de utilidades netas:</b>	<b>8.89%</b>	<b>90.04%</b>	<b>96.05%</b>	<b>113.45%</b>	<b>72.92%</b>	<b>117.02%</b>	<b>65.74%</b>	<b>152.82%</b>

Continúa mes 16

**Plan de negocios para la creación de la empresa de muebles en el Estado de Tlaxcala**

<b>GRUPO CASTAÑEDA SA DE CV</b>	<b>Mes 16</b>	<b>Mes 17</b>	<b>Mes 18</b>	<b>Mes 19</b>	<b>Mes 20</b>	<b>Mes 21</b>	<b>Mes 22</b>	<b>Mes 23</b>
<b>Estado de Resultados:</b>								
<b>Ingresos:</b>								
<b>Nacional:</b>								
Ingresos por productos	\$701,537	\$738,719	\$777,871	\$811,222	\$846,003	\$882,276	\$946,902	\$1,016,263
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$38,008</b>	<b>\$38,008</b>	<b>\$777,871</b>	<b>\$811,222</b>	<b>\$846,003</b>	<b>\$882,276</b>	<b>\$946,902</b>	<b>\$1,016,263</b>
<b>Egresos:</b>								
Gastos fijos	450,247	468,257						
Sueldos y salarios	\$517,223	\$537,827						
Gastos Variables			\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$184,315	\$200,891	\$123,457	\$123,457	\$123,457	\$123,457	\$123,457	\$123,457
<b>Total costos</b>	<b>\$0</b>	<b>\$0</b>	<b>\$624,945</b>	<b>\$636,314</b>	<b>\$652,102</b>	<b>\$666,602</b>	<b>\$697,030</b>	<b>\$729,875</b>
	-\$6,344	-\$6,344						
<b>Ebitda</b>	<b>\$181,638</b>	<b>\$198,215</b>	<b>\$152,926</b>	<b>\$174,908</b>	<b>\$193,901</b>	<b>\$215,674</b>	<b>\$249,872</b>	<b>\$286,388</b>
Depreciación y Amortización	\$63,573	\$69,375	\$3,667	\$3,667	\$3,667	\$3,667	\$3,667	\$3,667
<b>Utilidad (pérdida) de Operación</b>	<b>\$18,164</b>	<b>\$19,821</b>	<b>\$156,593</b>	<b>\$178,574</b>	<b>\$197,568</b>	<b>\$219,341</b>	<b>\$253,539</b>	<b>\$290,055</b>
Gastos financieros corto plazo	\$99,901	\$109,018	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	\$0	\$0	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$118,065</b>	<b>\$128,839</b>	<b>\$150,249</b>	<b>\$172,231</b>	<b>\$191,224</b>	<b>\$212,997</b>	<b>\$247,195</b>	<b>\$283,711</b>
ISR (35%)	\$41,323	\$45,094	\$52,587	\$60,281	\$66,928	\$74,549	\$86,518	\$99,299
PTU (10%)	\$11,807	\$12,884	\$15,025	\$17,223	\$19,122	\$21,300	\$24,720	\$28,371
<b>Utilidad (pérdida) neta</b>	<b>\$64,936</b>	<b>\$70,862</b>	<b>\$82,637</b>	<b>\$94,727</b>	<b>\$105,173</b>	<b>\$117,148</b>	<b>\$135,957</b>	<b>\$156,041</b>
<b>Margen de utilidades netas:</b>	<b>170.85%</b>	<b>186.44%</b>	<b>10.62%</b>	<b>11.68%</b>	<b>12.43%</b>	<b>13.28%</b>	<b>14.36%</b>	<b>15.35%</b>

**Continúa mes 24**

Plan de negocios para la creación de la empresa de muebles en el Estado de Tlaxcala

<b>GRUPO CASTAÑEDA SA DE CV</b>	<b>Mes 24</b>	<b>AÑO 2 Acumulado</b>	<b>Mes 25</b>	<b>Mes 26</b>	<b>Mes 27</b>	<b>Mes 28</b>	<b>Mes 29</b>	<b>Mes 30</b>
<b>Estado de Resultados:</b>								
<b>Ingresos:</b>								
<b>Nacional:</b>								
Ingresos por productos	\$1,090,704	\$9,693,852	\$1,118,135	\$1,146,257	\$1,175,085	\$1,228,492	\$1,284,327	\$1,342,700
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$1,090,704</b>	<b>\$13,110,830</b>	<b>\$1,118,135</b>	<b>\$1,146,257</b>	<b>\$1,175,085</b>	<b>\$1,228,492</b>	<b>\$1,284,327</b>	<b>\$1,342,700</b>
<b>Egresos:</b>								
Gastos fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Sueldos y salarios	\$123,457	\$1,614,211	\$123,457	\$123,457	\$123,457	\$123,457	\$123,457	\$123,457
Gastos Variables	\$633,793	\$3,851,493	\$640,131	\$646,532	\$652,997	\$672,587	\$692,765	\$713,548
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$9,500	\$844,605	\$10,000	\$11,000	\$10,000	\$9,000	\$8,500	\$14,000
<b>Total costos</b>	<b>\$766,750</b>	<b>\$6,310,309</b>	<b>\$773,588</b>	<b>\$780,989</b>	<b>\$786,454</b>	<b>\$805,044</b>	<b>\$824,722</b>	<b>\$851,005</b>
<b>Ebitda</b>	<b>\$323,954</b>	<b>\$6,800,521</b>	<b>\$344,548</b>	<b>\$365,267</b>	<b>\$388,630</b>	<b>\$423,448</b>	<b>\$459,606</b>	<b>\$491,695</b>
Depreciación y Amortización	\$3,667	\$44,000	\$3,667	\$3,667	\$3,667	\$3,667	\$3,667	\$3,667
<b>Utilidad (perdida) de Operación</b>	<b>\$327,621</b>	<b>\$6,844,521</b>	<b>\$348,214</b>	<b>\$368,934</b>	<b>\$392,297</b>	<b>\$427,115</b>	<b>\$463,272</b>	<b>\$495,362</b>
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$405,146	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	-\$6,344	-\$44,404	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$321,278</b>	<b>\$7,205,263</b>	<b>\$341,871</b>	<b>\$362,591</b>	<b>\$385,954</b>	<b>\$420,771</b>	<b>\$456,929</b>	<b>\$489,018</b>
ISR (35%)	\$112,447	\$2,521,842	\$119,655	\$126,907	\$135,084	\$147,270	\$159,925	\$171,156
PTU (10%)	\$32,128	\$720,526	\$34,187	\$36,259	\$38,595	\$42,077	\$45,693	\$48,902
<b>Utilidad (pérdida neta)</b>	<b>\$176,703</b>	<b>\$3,962,895</b>	<b>\$188,029</b>	<b>\$199,425</b>	<b>\$212,274</b>	<b>\$231,424</b>	<b>\$251,311</b>	<b>\$268,960</b>
<b>Margen de utilidades netas:</b>	<b>16.20%</b>	<b>30.23%</b>	<b>16.82%</b>	<b>17.40%</b>	<b>18.06%</b>	<b>18.84%</b>	<b>19.57%</b>	<b>20.03%</b>

Continúa mes 31

**Plan de negocios para la creación de la empresa de muebles en el Estado de Tlaxcala**

<b>GRUPO CASTAÑEDA SA DE CV</b>	<b>Mes 31</b>	<b>Mes 32</b>	<b>Mes 33</b>	<b>Mes 34</b>	<b>Mes 35</b>	<b>Mes 36</b>	<b>AÑO 3 Acumulado</b>
<b>Estado de Resultados:</b>							
<b>Ingresos:</b>							
<b>Nacional:</b>							
Ingresos por productos	\$1,417,354	\$1,496,159	\$1,579,346	\$1,731,279	\$1,897,828	\$2,080,399	\$17,497,361
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$1,417,354</b>	<b>\$1,496,159</b>	<b>\$1,579,346</b>	<b>\$1,731,279</b>	<b>\$1,897,828</b>	<b>\$2,080,399</b>	<b>\$17,497,361</b>
<b>Egresos:</b>							
Gastos fijos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Sueldos y salarios	\$123,457	\$123,457	\$123,457	\$123,457	\$123,457	\$123,457	\$1,481,486
Gastos Variables	\$742,090	\$771,773	\$802,644	\$866,856	\$936,204	\$1,011,100	\$9,149,226
Otros (Gtos de Venta, etc.)	\$15,000	\$14,500	\$11,500	\$12,500	\$13,500	\$10,000	\$139,500
<b>Total costos</b>	<b>\$880,547</b>	<b>\$909,730</b>	<b>\$937,601</b>	<b>\$1,002,813</b>	<b>\$1,073,161</b>	<b>\$1,144,558</b>	<b>\$10,770,213</b>
<b>Ebitda</b>	<b>\$536,807</b>	<b>\$586,429</b>	<b>\$641,744</b>	<b>\$728,466</b>	<b>\$824,666</b>	<b>\$935,841</b>	<b>\$6,727,148</b>
Depreciación y Amortización	\$3,667	\$3,667	\$3,667	\$3,667	\$3,667	\$3,667	\$44,000
<b>Utilidad (perdida) de Operación</b>	<b>\$540,474</b>	<b>\$590,095</b>	<b>\$645,411</b>	<b>\$732,133</b>	<b>\$828,333</b>	<b>\$939,508</b>	<b>\$6,771,148</b>
Gastos financieros corto plazo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gastos financieros largo plazo	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344	-\$6,344	-\$76,122
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$534,131</b>	<b>\$583,752</b>	<b>\$639,067</b>	<b>\$725,789</b>	<b>\$821,990</b>	<b>\$933,164</b>	<b>\$6,695,026</b>
ISR (35%)	\$186,946	\$204,313	\$223,674	\$254,026	\$287,696	\$326,607	\$2,343,259
PTU (10%)	\$53,413	\$58,375	\$63,907	\$72,579	\$82,199	\$93,316	\$669,503
<b>Utilidad (pérdida neta)</b>	<b>\$293,772</b>	<b>\$321,064</b>	<b>\$351,487</b>	<b>\$399,184</b>	<b>\$452,094</b>	<b>\$513,240</b>	<b>\$3,682,265</b>
<b>Margen de utilidades netas:</b>	<b>20.73%</b>	<b>21.46%</b>	<b>22.26%</b>	<b>23.06%</b>	<b>23.82%</b>	<b>24.67%</b>	<b>21.04%</b>

**Plan de negocios para la creación de la empresa de muebles en el Estado de Tlaxcala**

<b>GRUPO CASTANEDA SA DE CV</b>								
<b>Balance General</b>	<b>Mes 1</b>	<b>Mes 2</b>	<b>Mes 3</b>	<b>Mes 4</b>	<b>Mes 5</b>	<b>Mes 6</b>	<b>Mes 7</b>	<b>Mes 8</b>
<b>Activo circulante</b>								
Caja y bancos	\$318,805	\$183,813	\$193,830	\$210,619	\$229,706	\$253,974	\$282,808	\$313,619
Clientes	\$131,040	\$137,531	\$144,343	\$147,123	\$149,956	\$152,844	\$154,245	\$155,659
Inventarios.	\$73,350	\$76,983	\$78,466	\$79,977	\$81,517	\$82,264	\$83,018	\$83,779
<b>Total activo circulante</b>	<b>\$523,195</b>	<b>\$398,327</b>	<b>\$416,639</b>	<b>\$437,719</b>	<b>\$461,179</b>	<b>\$489,082</b>	<b>\$520,072</b>	<b>\$553,057</b>
<b>Activo Fijo</b>								
Terreno	\$148,750	\$147,500	\$146,250	\$145,000	\$143,750	\$142,500	\$141,250	\$140,000
Edificio	\$59,500	\$59,000	\$58,500	\$58,000	\$57,500	\$57,000	\$56,500	\$56,000
Comunicaciones	\$9,917	\$9,833	\$9,750	\$9,667	\$9,583	\$9,500	\$9,417	\$9,333
Mobiliario y equipo	\$49,583	\$49,167	\$48,750	\$48,333	\$47,917	\$47,500	\$47,083	\$46,667
Acondicionamiento (m²)	\$29,750	\$29,500	\$29,250	\$29,000	\$28,750	\$28,500	\$28,250	\$28,000
Computadoras y maquinas	\$128,917	\$127,833	\$126,750	\$125,667	\$124,583	\$123,500	\$122,417	\$121,333
Otros	\$9,917	\$9,833	\$9,750	\$9,667	\$9,583	\$9,500	\$9,417	\$9,333
Depreciación acumulada:	-\$3,667	-\$7,333	-\$11,000	-\$14,667	-\$18,333	-\$22,000	-\$25,667	-\$29,333
<b>Total activo fijo</b>	<b>\$436,333</b>	<b>\$432,667</b>	<b>\$429,000</b>	<b>\$425,333</b>	<b>\$421,667</b>	<b>\$418,000</b>	<b>\$414,333</b>	<b>\$410,667</b>
<b>Activo total</b>	<b>\$959,528</b>	<b>\$830,994</b>	<b>\$845,639</b>	<b>\$863,052</b>	<b>\$882,846</b>	<b>\$907,082</b>	<b>\$934,405</b>	<b>\$963,724</b>
<b>Pasivo Circulante</b>								
Proveedores	\$182,700	\$44,907	\$45,772	\$46,653	\$47,552	\$47,987	\$48,427	\$48,871
Créditos bancarios	\$100,000	\$91,255	\$82,510	\$73,765	\$65,019	\$56,274	\$47,529	\$38,784
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>\$282,700</b>	<b>\$136,162</b>	<b>\$128,281</b>	<b>\$120,418</b>	<b>\$112,571</b>	<b>\$104,262</b>	<b>\$95,956</b>	<b>\$87,655</b>
<b>Pasivo largo plazo</b>	\$300,000	\$293,656	\$287,313	\$280,969	\$274,626	\$268,282	\$261,939	\$255,595
<b>Pasivo total</b>	<b>\$582,700</b>	<b>\$429,818</b>	<b>\$415,594</b>	<b>\$401,387</b>	<b>\$387,197</b>	<b>\$372,544</b>	<b>\$357,895</b>	<b>\$343,251</b>
<b>Capital Contable</b>								
Capital social	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000
Resultados de ejercicios anteriores	\$0	\$26,828	\$51,176	\$80,044	\$111,665	\$145,649	\$184,538	\$226,509
Resultado del ejercicio	\$26,828	\$24,348	\$28,869	\$31,621	\$33,984	\$38,889	\$41,972	\$43,964
<b>Total Capital Contable</b>	<b>\$376,828</b>	<b>\$401,176</b>	<b>\$430,044</b>	<b>\$461,665</b>	<b>\$495,649</b>	<b>\$534,538</b>	<b>\$576,509</b>	<b>\$620,473</b>
<b>Pasivo + Capital</b>	<b>\$959,528</b>	<b>\$830,994</b>	<b>\$845,639</b>	<b>\$863,052</b>	<b>\$882,846</b>	<b>\$907,082</b>	<b>\$934,405</b>	<b>\$963,724</b>

**Plan de negocios para la creación de la empresa de muebles en el Estado de Tlaxcala**

<b>GRUPO CASTAÑEDA SA DE CV</b>					<b>AÑO 1</b>				
	<b>Balance General</b>	<b>Mes 9</b>	<b>Mes 10</b>	<b>Mes 11</b>	<b>Mes 12</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Mes 13</b>	<b>Mes 14</b>	<b>Mes 15</b>
<b>Activo circulante</b>									
Caja y bancos	\$346,627	\$381,084	\$418,780	\$473,112	\$473,112	\$525,879	\$547,841	\$620,305	
Clientes	\$157,086	\$160,111	\$163,195	\$166,338	\$166,338	\$176,838	\$188,001	\$199,868	
Inventarios.	\$85,393	\$87,037	\$88,713	\$94,313	\$94,313	\$100,267	\$106,596	\$112,246	
<b>Total activo circulante</b>	<b>\$589,106</b>	<b>\$628,233</b>	<b>\$670,688</b>	<b>\$733,763</b>	<b>\$733,763</b>	<b>\$802,983</b>	<b>\$842,438</b>	<b>\$932,419</b>	
<b>Activo Fijo</b>									
Terreno	\$138,750	\$137,500	\$136,250	\$135,000	\$135,000	\$133,750	\$132,500	\$131,250	
Edificio	\$55,500	\$55,000	\$54,500	\$54,000	\$54,000	\$53,500	\$53,000	\$52,500	
Comunicaciones	\$9,250	\$9,167	\$9,083	\$9,000	\$9,000	\$8,917	\$8,833	\$8,750	
Mobiliario y equipo	\$46,250	\$45,833	\$45,417	\$45,000	\$45,000	\$44,583	\$44,167	\$43,750	
Acondicionamiento (m²)	\$27,750	\$27,500	\$27,250	\$27,000	\$27,000	\$26,750	\$26,500	\$26,250	
Computadoras y maquinas	\$120,250	\$119,167	\$118,083	\$117,000	\$117,000	\$115,917	\$114,833	\$113,750	
Otros	\$9,250	\$9,167	\$9,083	\$9,000	\$9,000	\$8,917	\$8,833	\$8,750	
Depreciación acumulada:	-\$33,000	-\$36,667	-\$40,333	-\$44,000	-\$44,000	-\$47,667	-\$51,333	-\$55,000	
<b>Total activo fijo</b>	<b>\$407,000</b>	<b>\$403,333</b>	<b>\$399,667</b>	<b>\$396,000</b>	<b>\$396,000</b>	<b>\$392,333</b>	<b>\$388,667</b>	<b>\$385,000</b>	
<b>Activo total</b>	<b>\$996,106</b>	<b>\$1,031,566</b>	<b>\$1,070,355</b>	<b>\$1,129,763</b>	<b>\$1,129,763</b>	<b>\$1,195,317</b>	<b>\$1,231,105</b>	<b>\$1,317,419</b>	
<b>Pasivo Circulante</b>									
Proveedores	\$49,812	\$50,772	\$51,750	\$55,016	\$55,016	\$58,489	\$62,181	\$65,477	
Créditos bancarios	\$30,039	\$21,294	\$12,549	\$12,549	\$12,549	\$12,549	\$12,549	\$12,549	
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>\$79,851</b>	<b>\$72,065</b>	<b>\$64,298</b>	<b>\$67,565</b>	<b>\$67,565</b>	<b>\$71,038</b>	<b>\$74,730</b>	<b>\$78,025</b>	
<b>Pasivo largo plazo</b>	\$249,252	\$242,908	\$236,565	\$230,221	\$230,221	\$223,878	\$217,534	\$211,191	
<b>Pasivo total</b>	<b>\$329,103</b>	<b>\$314,974</b>	<b>\$300,863</b>	<b>\$297,786</b>	<b>\$297,786</b>	<b>\$294,916</b>	<b>\$292,264</b>	<b>\$289,216</b>	
<b>Capital Contable</b>									
Capital social	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	
Resultados de ejercicios anteriores	\$270,473	\$317,003	\$366,592	\$419,492	\$419,492	\$481,977	\$550,401	\$588,841	
Resultado del ejercicio	\$46,530	\$49,589	\$52,900	\$62,484	\$62,484	\$68,425	\$38,440	\$89,362	
<b>Total Capital Contable</b>	<b>\$667,003</b>	<b>\$716,592</b>	<b>\$769,492</b>	<b>\$831,977</b>	<b>\$831,977</b>	<b>\$900,401</b>	<b>\$938,841</b>	<b>\$1,028,203</b>	
<b>Pasivo + Capital</b>	<b>\$996,106</b>	<b>\$1,031,566</b>	<b>\$1,070,355</b>	<b>\$1,129,763</b>	<b>\$1,129,763</b>	<b>\$1,195,317</b>	<b>\$1,231,105</b>	<b>\$1,317,419</b>	

**Plan de negocios para la creación de la empresa de muebles en el Estado de Tlaxcala**

<b>GRUPO CASTAÑEDA SA DE CV</b>								
<b>Balance General</b>								
	<b>Mes 16</b>	<b>Mes 17</b>	<b>Mes 18</b>	<b>Mes 19</b>	<b>Mes 20</b>	<b>Mes 21</b>	<b>Mes 22</b>	<b>Mes 23</b>
<b>Activo circulante</b>								
Caja y bancos	\$704,457	\$797,034	\$899,485	\$1,015,619	\$1,141,618	\$1,277,201	\$1,422,718	\$1,586,505
Clientes	\$210,461	\$221,616	\$233,361	\$243,367	\$253,801	\$264,683	\$284,071	\$304,879
Inventarios.	\$118,195	\$124,459	\$129,796	\$135,361	\$141,164	\$151,504	\$162,602	\$174,513
<b>Total activo circulante</b>	<b>\$1,033,113</b>	<b>\$1,143,109</b>	<b>\$1,262,642</b>	<b>\$1,394,346</b>	<b>\$1,536,583</b>	<b>\$1,693,388</b>	<b>\$1,869,390</b>	<b>\$2,065,897</b>
<b>Activo Fijo</b>								
Terreno	\$130,000	\$128,750	\$127,500	\$126,250	\$125,000	\$123,750	\$122,500	\$121,250
Edificio	\$52,000	\$51,500	\$51,000	\$50,500	\$50,000	\$49,500	\$49,000	\$48,500
Comunicaciones	\$8,667	\$8,583	\$8,500	\$8,417	\$8,333	\$8,250	\$8,167	\$8,083
Mobiliario y equipo	\$43,333	\$42,917	\$42,500	\$42,083	\$41,667	\$41,250	\$40,833	\$40,417
Acondicionamiento (m²)	\$26,000	\$25,750	\$25,500	\$25,250	\$25,000	\$24,750	\$24,500	\$24,250
Computadoras y maquinas	\$112,667	\$111,583	\$110,500	\$109,417	\$108,333	\$107,250	\$106,167	\$105,083
Otros	\$8,667	\$8,583	\$8,500	\$8,417	\$8,333	\$8,250	\$8,167	\$8,083
Depreciación acumulada:	-\$58,667	-\$62,333	-\$66,000	-\$69,667	-\$73,333	-\$77,000	-\$80,667	-\$84,333
<b>Total activo fijo</b>	<b>\$381,333</b>	<b>\$377,667</b>	<b>\$374,000</b>	<b>\$370,333</b>	<b>\$366,667</b>	<b>\$363,000</b>	<b>\$359,333</b>	<b>\$355,667</b>
<b>Activo total</b>	<b>\$1,414,447</b>	<b>\$1,520,775</b>	<b>\$1,636,642</b>	<b>\$1,764,680</b>	<b>\$1,903,250</b>	<b>\$2,056,388</b>	<b>\$2,228,724</b>	<b>\$2,421,564</b>
<b>Pasivo Circulante</b>								
Proveedores	\$68,947	\$72,601	\$75,714	\$78,960	\$82,346	\$88,378	\$94,851	\$101,799
Créditos bancarios	\$12,549	\$12,549	\$12,549	\$12,549	\$12,549	\$12,549	\$12,549	\$12,549
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>\$81,496</b>	<b>\$85,150</b>	<b>\$88,263</b>	<b>\$91,509</b>	<b>\$94,894</b>	<b>\$100,926</b>	<b>\$107,400</b>	<b>\$114,348</b>
<b>Pasivo largo plazo</b>	\$204,847	\$198,504	\$192,160	\$185,817	\$179,473	\$173,130	\$166,786	\$160,443
<b>Pasivo total</b>	<b>\$286,343</b>	<b>\$283,654</b>	<b>\$280,423</b>	<b>\$277,326</b>	<b>\$274,368</b>	<b>\$274,056</b>	<b>\$274,186</b>	<b>\$274,790</b>
<b>Capital Contable</b>								
Capital social	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000
Resultados de ejercicios anteriores	\$678,203	\$778,104	\$887,122	\$1,006,219	\$1,137,354	\$1,278,882	\$1,432,332	\$1,604,538
Resultado del ejercicio	\$99,901	\$109,018	\$119,098	\$131,135	\$141,528	\$153,450	\$172,205	\$192,236
<b>Total Capital Contable</b>	<b>\$1,128,104</b>	<b>\$1,237,122</b>	<b>\$1,356,219</b>	<b>\$1,487,354</b>	<b>\$1,628,882</b>	<b>\$1,782,332</b>	<b>\$1,954,538</b>	<b>\$2,146,773</b>
<b>Pasivo + Capital</b>	<b>\$1,414,447</b>	<b>\$1,520,775</b>	<b>\$1,636,642</b>	<b>\$1,764,680</b>	<b>\$1,903,250</b>	<b>\$2,056,388</b>	<b>\$2,228,724</b>	<b>\$2,421,564</b>

**Plan de negocios para la creación de la empresa de muebles en el Estado de Tlaxcala**

<b>GRUPO CASTAÑEDA SA DE CV</b> Balance General	<b>AÑO 2</b>		<b>Mes 25</b>	<b>Mes 26</b>	<b>Mes 27</b>	<b>Mes 28</b>	<b>Mes 29</b>	<b>Mes 30</b>
	<b>Mes 24</b>	<b>Acumulado</b>						
<b>Activo circulante</b>								
Caja y bancos	\$1,772,511	\$1,772,511	\$1,983,845	\$2,206,266	\$2,439,631	\$2,684,556	\$2,948,414	\$3,228,019
Clientes	\$327,211	\$327,211	\$335,441	\$343,877	\$352,525	\$368,548	\$385,298	\$402,810
Inventarios.	\$178,902	\$178,902	\$183,401	\$188,014	\$196,559	\$205,492	\$214,832	\$226,777
<b>Total activo circulante</b>	<b>\$2,278,623</b>	<b>\$2,278,623</b>	<b>\$2,502,686</b>	<b>\$2,738,157</b>	<b>\$2,988,716</b>	<b>\$3,258,596</b>	<b>\$3,548,544</b>	<b>\$3,857,606</b>
<b>Activo Fijo</b>								
Terreno	\$120,000	\$120,000	\$118,750	\$117,500	\$116,250	\$115,000	\$113,750	\$112,500
Edificio	\$48,000	\$48,000	\$47,500	\$47,000	\$46,500	\$46,000	\$45,500	\$45,000
Comunicaciones	\$8,000	\$8,000	\$7,917	\$7,833	\$7,750	\$7,667	\$7,583	\$7,500
Mobiliario y equipo	\$40,000	\$40,000	\$39,583	\$39,167	\$38,750	\$38,333	\$37,917	\$37,500
Acondicionamiento (m²)	\$24,000	\$24,000	\$23,750	\$23,500	\$23,250	\$23,000	\$22,750	\$22,500
Computadoras y maquinas	\$104,000	\$104,000	\$102,917	\$101,833	\$100,750	\$99,667	\$98,583	\$97,500
Otros	\$8,000	\$8,000	\$7,917	\$7,833	\$7,750	\$7,667	\$7,583	\$7,500
Depreciación acumulada:	-\$88,000	-\$88,000	-\$91,667	-\$95,333	-\$99,000	-\$102,667	-\$106,333	-\$110,000
<b>Total activo fijo</b>	<b>\$352,000</b>	<b>\$352,000</b>	<b>\$348,333</b>	<b>\$344,667</b>	<b>\$341,000</b>	<b>\$337,333</b>	<b>\$333,667</b>	<b>\$330,000</b>
<b>Activo total</b>	<b>\$2,630,623</b>	<b>\$2,630,623</b>	<b>\$2,851,020</b>	<b>\$3,082,823</b>	<b>\$3,329,716</b>	<b>\$3,595,929</b>	<b>\$3,882,211</b>	<b>\$4,187,606</b>
<b>Pasivo Circulante</b>								
Proveedores	\$104,359	\$104,359	\$106,984	\$109,675	\$114,659	\$119,871	\$125,319	\$132,286
Créditos bancarios	\$12,549	\$12,549	\$12,549	\$12,549	\$12,549	\$12,549	\$12,549	\$12,549
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>\$116,908</b>	<b>\$116,908</b>	<b>\$119,532</b>	<b>\$122,223</b>	<b>\$127,208</b>	<b>\$132,419</b>	<b>\$137,867</b>	<b>\$144,835</b>
<b>Pasivo largo plazo</b>	<b>\$154,099</b>	<b>\$154,099</b>	<b>\$147,756</b>	<b>\$141,412</b>	<b>\$135,069</b>	<b>\$128,725</b>	<b>\$122,382</b>	<b>\$116,038</b>
<b>Pasivo total</b>	<b>\$271,007</b>	<b>\$271,007</b>	<b>\$267,288</b>	<b>\$263,636</b>	<b>\$262,277</b>	<b>\$261,144</b>	<b>\$260,249</b>	<b>\$260,873</b>
<b>Capital Contable</b>								
Capital social	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000
Resultados de ejercicios anteriores	\$1,796,773	\$1,796,773	\$2,009,616	\$2,233,731	\$2,469,188	\$2,717,439	\$2,984,785	\$3,271,962
Resultado del ejercicio	\$212,843	\$212,843	\$224,115	\$235,456	\$248,251	\$267,346	\$287,177	\$304,771
<b>Total Capital Contable</b>	<b>\$2,359,616</b>	<b>\$2,359,616</b>	<b>\$2,583,731</b>	<b>\$2,819,188</b>	<b>\$3,067,439</b>	<b>\$3,334,785</b>	<b>\$3,621,962</b>	<b>\$3,926,733</b>
<b>Pasivo + Capital</b>	<b>\$2,630,623</b>	<b>\$2,630,623</b>	<b>\$2,851,020</b>	<b>\$3,082,823</b>	<b>\$3,329,716</b>	<b>\$3,595,929</b>	<b>\$3,882,211</b>	<b>\$4,187,606</b>

**Plan de negocios para la creación de la empresa de muebles en el Estado de Tlaxcala**

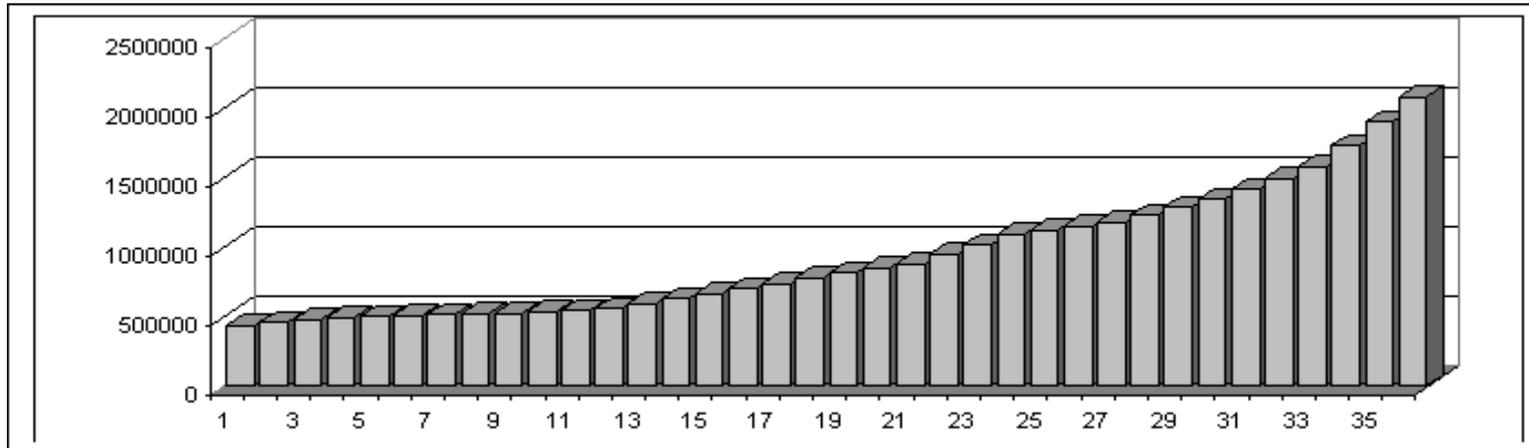
<b>GRUPO CASTAÑEDA SA DE CV</b> Balance General							<b>AÑO 3</b>
	<b>Mes 31</b>	<b>Mes 32</b>	<b>Mes 33</b>	<b>Mes 34</b>	<b>Mes 35</b>	<b>Mes 36</b>	<b>Acumulado</b>
<b>Activo circulante</b>							
Caja y bancos	\$3,527,219	\$3,852,117	\$4,201,484	\$4,576,893	\$4,999,703	\$5,490,966	\$5,490,966
Clientes	\$425,206	\$448,848	\$473,804	\$519,384	\$569,348	\$624,120	\$624,120
Inventarios.	\$239,385	\$252,695	\$277,005	\$303,652	\$332,864	\$332,864	\$332,864
<b>Total activo circulante</b>	<b>\$4,191,811</b>	<b>\$4,553,660</b>	<b>\$4,952,293</b>	<b>\$5,399,929</b>	<b>\$5,901,915</b>	<b>\$6,447,949</b>	<b>\$6,447,949</b>
<b>Activo Fijo</b>							
Terreno	\$111,250	\$110,000	\$108,750	\$107,500	\$106,250	\$105,000	\$105,000
Edificio	\$44,500	\$44,000	\$43,500	\$43,000	\$42,500	\$42,000	\$42,000
Comunicaciones	\$7,417	\$7,333	\$7,250	\$7,167	\$7,083	\$7,000	\$7,000
Mobiliario y equipo	\$37,083	\$36,667	\$36,250	\$35,833	\$35,417	\$35,000	\$35,000
Acondicionamiento (m²)	\$22,250	\$22,000	\$21,750	\$21,500	\$21,250	\$21,000	\$21,000
Computadoras y maquinas	\$96,417	\$95,333	\$94,250	\$93,167	\$92,083	\$91,000	\$91,000
Otros	\$7,417	\$7,333	\$7,250	\$7,167	\$7,083	\$7,000	\$7,000
Depreciación acumulada:	-\$113,667	-\$117,333	-\$121,000	-\$124,667	-\$128,333	-\$132,000	-\$132,000
<b>Total activo fijo</b>	<b>\$326,333</b>	<b>\$322,667</b>	<b>\$319,000</b>	<b>\$315,333</b>	<b>\$311,667</b>	<b>\$308,000</b>	<b>\$308,000</b>
<b>Activo total</b>	<b>\$4,518,144</b>	<b>\$4,876,327</b>	<b>\$5,271,293</b>	<b>\$5,715,263</b>	<b>\$6,213,582</b>	<b>\$6,755,949</b>	<b>\$6,755,949</b>
<b>Pasivo Circulante</b>							
Proveedores	\$139,642	\$147,406	\$161,586	\$177,131	\$194,171	\$194,171	\$194,171
Créditos bancarios	\$12,549	\$12,549	\$12,549	\$12,549	\$12,549	\$12,549	\$12,549
<b>Total pasivo circulante</b>	<b>\$152,190</b>	<b>\$159,954</b>	<b>\$174,135</b>	<b>\$189,679</b>	<b>\$206,719</b>	<b>\$206,719</b>	<b>\$206,719</b>
<b>Pasivo largo plazo</b>	<b>\$109,695</b>	<b>\$103,351</b>	<b>\$97,008</b>	<b>\$90,664</b>	<b>\$84,321</b>	<b>\$77,977</b>	<b>\$77,977</b>
<b>Pasivo total</b>	<b>\$261,885</b>	<b>\$263,305</b>	<b>\$271,142</b>	<b>\$280,343</b>	<b>\$291,040</b>	<b>\$284,696</b>	<b>\$284,696</b>
<b>Capital Contable</b>							
Capital social	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000	\$350,000
Resultados de ejercicios anteriores	\$3,576,733	\$3,906,259	\$4,263,021	\$4,650,150	\$5,084,919	\$5,572,542	\$5,572,542
Resultado del ejercicio	\$329,527	\$356,762	\$387,129	\$434,769	\$487,622	\$548,711	\$548,711
<b>Total Capital Contable</b>	<b>\$4,256,259</b>	<b>\$4,613,021</b>	<b>\$5,000,150</b>	<b>\$5,434,919</b>	<b>\$5,922,542</b>	<b>\$6,471,253</b>	<b>\$6,471,253</b>
<b>Pasivo + Capital</b>	<b>\$4,518,144</b>	<b>\$4,876,327</b>	<b>\$5,271,293</b>	<b>\$5,715,263</b>	<b>\$6,213,582</b>	<b>\$6,755,949</b>	<b>\$6,755,949</b>

**Plan de negocios para la creación de la empresa de muebles en el Estado de Tlaxcala**

---

**GRUPO CASTAÑEDA SA DE CV**

**GRAFICA QUE MUESTRA LA PROYECCIÓN DE VENTAS MENSUALES DURANTE LOS PRIMEROS TRES AÑOS DE OPERACIÓN**



	Total Mensual Gastos fijos
<b>Gastos fijos mensuales</b>	
Renta (m <sup>2</sup> )	\$ 4,000.00
Luz	\$ 1,000.00
Agua	\$ 100.00
Comunicaciones	\$ 1,500.00
Seguros y fianzas	\$ 5,000.00
Seguridad	\$ 5,000.00
Papelería y gastos de oficina	\$ 500.00
Otros	\$ 500.00
<b>SubTotal gastos fijos</b>	<b>\$17,600.00</b>

#### IV.2.10 Calendario

Es preciso determinar, por medio de un programa y un presupuesto, los plazos (tiempos) dentro de los cuales se llevarán a cabo las distintas actividades por realizar y el costo aproximado que tendrá cada una de estas actividades.

Resulta necesario, elaborar un calendario que especifique el tiempo y el costo de las acciones que se realizarán para poner en marcha la empresa, desde su constitución legal, hasta propiamente su funcionamiento; este tipo de Programa lo llamaremos *Programa de arranque*.

Aunado a lo anterior, también es conveniente elaborar un *Programa estratégico* que contenga las actividades propiamente estratégicas que se habrán de realizar para que la empresa funcione.

A continuación, se presentan ambos tipos de programas:

**PROGRAMA DE ARRANQUE**

N°	ACTIVIDAD	CALENDARIO EN MESES (2004)												PRESUPUESTO
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	CONSTITUCIÓN LEGAL DE LA EMPRESA	■	■	■	■									\$ 16,500.00
2	UBICACIÓN DE LAS INSTALACIONES	■												\$ 1,000.00
3	ESTABLECER Y ACORDAR LAS CONDICIONES DE ARRENDAMIENTO		■											Sin costo
4	ACONDICIONAR LAS INSTALACIONES		■	■	■									\$ 50,000.00
5	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL (M.O.)					■								\$ 1,000.00
6	CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO					■	■							\$ 3,000.00
7	INVENTARIOS							■	■	■				\$ 330,000.00
8	MUEBLES Y ACCESORIOS		■	■	■									\$ 50,000.00
9	MAQUINARIA Y EQUIPO		■	■	■									\$ 80,000.00
10	GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO													
	Seguros		■	■	■									\$ 5,000.00
	Publicidad para apertura							■	■	■	■			\$ 10,000.00
13	CAPITAL DE TRABAJO (POR 3 MESES)													
	Sueldos de empleados							■	■	■	■	■	■	\$ 100,000.00
	Impuestos (11% aprox.)							■	■	■	■	■	■	\$ 11,000.00
	Renta*		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 15,000.00
	Teléfono							■	■	■	■	■	■	\$ 4,500.00
	Reparaciones y mantenimiento							■	■	■	■	■	■	\$ 4,500.00
	Pago de préstamo							■	■	■	■	■	■	\$ 45,270.00
	Inventario							■	■	■	■	■	■	\$ 660,000.00
	<b>TOTAL</b>													<b>\$ 1,386,770.00</b>

Cabe mencionar que el programa de arranque se elaboró tomando en cuenta el ejemplo del Plan Maestro de Producción, el cual indica que durante el primer trimestre de operaciones se tiene una demanda de 200 comedores, con ventas de \$ 1'400,000.00 de los cuales se pide el 50% por adelantado para empezar a producir, con esto se asegura cubrir el monto del programa de arranque, debido a que nuestra inversión inicial fue de aproximadamente \$ 750,000.00 más \$ 700,000.00 del anticipo del primer pedido, da un total de \$ 1'450,000.00, lo que permitirá cubrir los gastos preoperatorios.

\*La renta se considera desde la segunda quincena de febrero hasta el primer trimestre de operaciones.

**PROGRAMA ESTRATÉGICO**

N°	ACTIVIDAD	CALENDARIO EN AÑOS						
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	PLANEACIÓN DE LA EMPRESA	■	■					
2	CONSTITUCIÓN LEGAL		■					
3	ARRANQUE DE LA EMPRESA CON MUEBLE PROVENZAL		■	■	■	■	■	■
3	POSICIONAMIENTO DE MERCADO		■	■	■			
4	AMPLIACIÓN DEL MERCADO				■	■		
5	INICIO DE FABRICACIÓN DEL MUEBLE COLONIAL MEXICANO						■	■
6	EXPORTACIÓN DE MUEBLES							■

En este programa estratégico, se pueden observar los objetivos claramente definidos, que buscamos alcanzar para lograr el éxito real de este proyecto.

## CONCLUSIONES

En el transcurso de esta investigación, se analizaron los elementos y lineamientos que deben considerarse para la constitución de una empresa. En base a este análisis se pudo observar que existen mecanismos de apoyo en el ámbito federal, estatal y municipal, que brinda el gobierno a través de sus distintas dependencias, para la constitución legal de organizaciones.

Debido a las distintas modificaciones que han sufrido las leyes mexicanas, durante los últimos años, se ha fomentado la creación de la micro, pequeña y mediana empresa, en este sentido podemos afirmar que existen las condiciones necesarias para su implantación.

Uno de los factores que orilla al fracaso a una empresa, radica precisamente en la falta de planeación por parte de los directivos que la integran, en consecuencia se consideró al proceso administrativo como una herramienta básica, que sirva de referencia para la efectiva planeación y control, garantizando el funcionamiento óptimo de una organización.

En cuanto a la ubicación de las instalaciones de la empresa, en el Municipio de Nanacamilpa de Mariano Arista, Estado de Tlaxcala, concluimos que es viable por las siguientes razones:

- El municipio cuenta con una población económicamente activa de 7,000 habitantes aproximadamente, en su mayoría jóvenes entre 18 y 30 años de edad, por lo cual se determina que la mano de obra es suficiente.
- El nivel educativo de la población en el municipio, en promedio, es de secundaria y preparatoria, lo que permite contar con gente preparada para desarrollar adecuadamente las funciones que se requieren para el proyecto.
- De acuerdo al estudio de la mano de obra realizado en el municipio, podemos afirmar que existe gente capaz y deseosa de tener nuevas alternativas de empleo, es mano de obra eficiente, que con adecuadas condiciones de trabajo se compromete con la empresa donde labora.
- Se cuenta con la experiencia del Sr. Lino Castañeda Hernández, con más de veinte años en el ramo de la fabricación de todo tipo de muebles.
- Una de nuestras ventajas competitivas es contar con diseños propios
- El municipio cuenta con modernas vías de comunicación, servicios públicos básicos, instalaciones industriales, así como una favorable ubicación geográfica.
- Existen fuentes de abastecimiento cercanas al municipio, tales como aserraderos y madererías.
- Las alternativas y programas de financiamiento existentes se pueden adecuar a las necesidades del proyecto, esto nos da la confianza de contar con los recursos financieros necesarios para iniciar operaciones.

Con todos los recursos y elementos anteriormente señalados, se logró conformar, finalmente, el Plan de Negocios de este proyecto, el cual tiene diversas funciones, dentro de las cuales podemos mencionar las siguientes:

- *Se utiliza como referencia para obtener financiamiento*
- *Sirve de parámetro para la consecución de metas y objetivos, así como para diseñar mejores estrategias*

**Somos un equipo de trabajo emprendedor y comprometido con México y con nosotros mismos, tenemos la firme convicción que somos capaces de alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto.**

## BIBLIOGRAFÍA

Anderson, David R., Sweeney, Denis J. y Williams, Tomas A., *Estadística para administración y economía*, Ed. International Thomson, Editores México, 1999.

Bancomext, Guía básica del exportador, Banco Nacional de Comercio S.N.C., quinta Edición, México, D.F., 1997.

Biblioteca práctica de negocios, tomo I, Administración moderna, Ed. Mc.Graw-Hill, México, 1990.

Biblioteca práctica de negocios, tomo II, Administración de operaciones, Ed. Mc.Graw-Hill, México, 1990.

Calvo, Largarica César, Información financiera, Ed. PAC, México, 1992.

Código Civil para el Estado de Tlaxcala, Ed. Porrúa, México, 2001.

Código de Comercio y leyes complementarias, Ed. Porrúa, México, 2002.

Código Fiscal de la Federación, Ed. Porrúa, México, 1997.

Colegio de Notarios del Distrito Federal, Río Tigris N° 63, Col. Cuahutemoc, Del. Cuahutemoc.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ed. Porrúa, México, 2001.

De la Rosa Alburquerque, Ayuzabet, La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática, en Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, Año 20 N° 48, Ed. UAM-I, enero-julio, 2000. Pp. 183-219.

Desarrollo empresarial de Monterrey, A. C., Desarrollo de emprendedores, Ed. Mc.Graw-Hill, México, 1991.

Información proporcionada por distintas instituciones bancarias para el análisis de los recursos financieros: Santander Serfin Mexicano, Bital, BBVA Bancomer, Nafinsa, Bancomext.

Koontz, Harold y O'donnell, Cyril, Curso de Administración moderna, Ed. Mc.Graw-Hill, 1985.

Lara Flores, Elías, Primer curso de contabilidad, Ed. Trillas, México, 1994.

Ley del Seguro Social y Fianzas, Ed. Porrúa, México, 2000.

Ley del Seguro Social, Ed. Porrúa, México, 2000.

Ley Federal del Trabajo, Ed. Porrúa, México, 2002.

Ley General de Equilibrio y Protección Ambiental, Ed. Delma, segunda Edición, México, 1993.

Munch Galindo, Lourdes y García Martínez, José, Fundamentos de administración, Ed. Trillas, México, 1999.

Padilla Sánchez, Armando, Apuntes de la materia de Control de Gestión, UAM-I, México, D.F., 2002.

Padilla Sánchez, Armando, Apuntes de la materia de Recursos Humanos I y II, UAM-I, México, D.F., 2001.

Rodríguez Valencia, Joaquín, Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa, Ed. ECAFSA, México, 1997.

Ruiz Durán, Clemente, El redimensionamiento del desarrollo sectorial, en El mercado de valores, revista N° 12 editada por NAFINSA, Diciembre de 2002.

Saleme Aguilar, María Magdalena, Manual del emprendedor taller de simulación empresarial, Ed. UAM-X, México, 1989.

Sánchez Lozano, Alfonso y Cantú Delgado, Humberto, El plan de negocios del emprendedor, Ed. Mc.Graw-Hill, Interamericana de México, S.A. de C.V., México, 1993.

SECOFI, Guías empresariales, Muebles rústicos de madera, Ed. Porrúa, México, 2000.

Stutely, Richard, Plan de negocios: la estrategia inteligente, Ed. Prentice Hall, México, 2000.

### **Páginas consultadas en Internet**

[www.tlaxcala.gob.mx](http://www.tlaxcala.gob.mx) (página oficial del gobierno del Estado de Tlaxcala)

[www.nafinsa.gob.mx](http://www.nafinsa.gob.mx)

[www.bancomext.gob.mx](http://www.bancomext.gob.mx)

[www.secretariadeeconomía.gob.mx](http://www.secretariadeeconomía.gob.mx)

[www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx)

[www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)