

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**Plan de Negocios para la creación de una empresa
de distribución de calzado de confort en
Tijuana, Baja California, México**

**Tesis
Que para obtener el grado de
Maestra en Administración General**

**Presenta:
María Elena González Reséndiz
Director de Tesis:
Dr. Alfonso Vega López**

Tijuana Baja California

Octubre 2013

Índice:

Introducción

Capítulo I: Antecedentes

1) Micro, Pequeña y medianas empresas	1
2) Marco Histórico de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME)	3
3) Clasificación Actual de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME)	6

Capítulo II: Marco Teórico

1.1 Plan de Negocios	
1.1.1 ¿Qué es un Plan de Negocios	9
1.1.2 Importancia del Plan de Negocios	10
1.1.3 Beneficios del Plan de Negocios	13
1.2 Modelo del Plan de Negocios	14

Capítulo III: Marco Contextual

2.1 Industria del Calzado en México	26
2.2 Situación Actual de la Industria del calzado en México	28
2.3 Características del Mercado Nacional del Calzado	29
2.4 Situación Actual de la Industria del calzado en Baja California, en Tijuana	30

Capítulo IV: Naturaleza del Proyecto

3.1 Nombre de la Empresa	32
3.2 Antecedentes	32
3.3 Descripción de la Empresa	32
3.4 Misión de la Empresa	33
3.5 Objetivos de la Empresa	33
3.6 Ventajas Competitivas	34
3.7 Análisis de la Industria o sector	34
3.8 Productos y/o servicios de la empresa	35

Capítulo V: El Mercado

4.1 Investigación de Mercados	36
4.1.1 Fuentes Secundarias	36
4.1.2 Mercado Meta	37
4.1.3 Fuente Primaria	38
4.2 Distribución y puntos de Venta	45
4.3 Promoción del producto o servicio	45
4.4 Fijación y políticas de precio	45
4.5 Plan de Introducción al mercado	45
4.6 Sistema y plan de Ventas	46
4.7 Plan de abastecimiento y proveedores	47

Capítulo VI: Organización

6.1 Estructura Organizacional	49
6.2 Funciones específicas por puesto	49
6.3 Capacitación del personal	50
6.4 Desarrollo del personal	50
6.6 Evaluación de desempeño	50

Capítulo VII: Finanzas

7.1 Sistema Contable de la Empresa	51
7.2 Flujo de Efectivo	53
7.3 Estados Financieros proyectados	54
7.4 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras	55
7.5 Sistema de financiamiento	

Capítulo VIII: Aspectos Legales de Implementación y operación.

8.1 Definición del regimen de constitución de la empresa	56
8.2 Trámites de apertura	56
8.3 Trámites fiscales	57
8.4 Trámites laborables	58

Conclusiones y Recomendaciones **59**

Anexos **61**

Bibliografía **63**

INTRODUCCION

El presente documento tiene como objetivo elaborar un plan de negocios para la creación de la empresa Shoes boon.

El plan de negocios consiste en desarrollar e integrar actividades, definir estrategias, analizar el mercado y finalmente evaluar financieramente el negocio para determinar si la empresa será viable y rentable.

Se iniciara con un breve resumen acerca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyME) en México, para comprender la situación actual de la misma. Posteriormente en el capítulo II nos mostrará el marco teórico de los Planes de Negocio en donde podremos evaluar la metodología y el modelo del plan de negocios seleccionado. El Capítulo III nos mostrará cual es la situación actual de la industria del calzado. A continuación en el Capítulo IV empezaremos ya con la definición más detallada de lo que será la empresa Shoes Boon, por lo que en el capítulo V se desarrolla la evaluación del mercado. Finalmente llegaremos a la evaluación financiera la cual nos permitirá concluir si la empresa será viable y rentable.

Capítulo I: Antecedentes

1) Marco Histórico de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME)

En México el desarrollo histórico de las MiPyMEs es difícil ubicarlo a través del tiempo. Sánchez (2002) lo ubica en los años treinta y cuarenta, cuando los presidentes Manuel Ávila Camacho y Miguel Alemán Valdés impulsan la industrialización. Es en esta época donde surgen los sectores como el del acero, vidrio, alimentos y bebidas, cemento, textil entre otros.

Castillo (S/F) en su artículo publicado en coparmex describe el siguiente marco histórico de las PyME's en México:

- a) La pequeña empresa se desarrolla en el escenario proteccionista de los años cincuenta y hasta mediados de los ochenta; la característica principal fué que los empresarios tenían poca preparación y mucha dedicación.
- b) El entorno en que operaban las PyMEs en México cambia radicalmente a partir de 1982, año en el que se implementa el modelo neoliberal en el país. México es presionado por los acreedores mediante una carta de intención firmada con el Fondo Monetario Internacional en la que acordó someter a la economía mexicana a una reestructuración radical.

Durante el periodo del presidente De la Madrid (1982-1988) se toman medidas dentro de un programa general denominado Programa Inmediato de Recuperación Económica (PIRE). Se aplicó una devaluación del tipo de cambio de 140 a 2330 pesos por dólar durante el sexenio. Al mismo tiempo se produce el encarecimiento de materias primas e insumos importados, esto beneficia a la industria automotriz y maquiladoras.

Ante este escenario el gobierno empieza a eliminar subsidios, a aumentar impuestos y a realizar recorte de personal (para reducir costos). El conjunto de estas medidas originan un proceso de hiperinflación, afectando fuertemente a las PyMES.

En 1986 la apertura comercial hacia el exterior debido a la incorporación de México al acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) generó que algunas ramas industriales fueran excluidas e incluso algunas no sobrevivieran como la industria del juguete, textil, calzado y la producción de televisores. Los salarios reales decrecieron 42%, la política monetaria fué restrictiva y hubo reducción y encarecimiento del crédito lo que se agravó con la caída bursátil de octubre 1987. El entorno macroeconómico de este periodo se caracterizó por un profundo estancamiento y con un crecimiento de la inflación llegando a 159.2 en 1987.

- c) Bajo este escenario inicia el gobierno Carlos Salinas (1988-1994), son propuestos pactos de estabilidad con lo cual se mantiene las variaciones del tipo de cambio. Redefine al estado a través de la privatización de los bancos y las empresas paraestatales.

Se establece la apertura del Tratado de Libre Comercio de América del Norte. Con estas medidas se pretendió alcanzar la meta de controlar la inflación por debajo de un dígito para poder equiparar a los socios comerciales.

El conjunto de estas políticas afectaron a las PyMES, muy particularmente la sobrevaloración del peso que causó la mayor entrada de insumos importados dado su bajo precio. Por otro lado un gran número de empresas no pudo afrontar sus compromisos provocando un cierre masivo de empresa, la suspensión de pagos a bancos y en general un proceso de desindustrialización.

En 1994 la Encuesta Nacional de Micro negocios detecta el perfil empresarial de ese momento:

- La mayoría de las empresas carecen de un local
- 59% eran integrados por solo una persona
- Los negocios son emprendidos para completar el ingreso familiar
- 57% tenía una antigüedad del 59%
- La mayoría estaba en la informalidad, vendían directamente al público, 68% de los dueños eran hombres.

- Nivel académico: Secundaria
 - 49% adquiriría ganancias hasta dos salarios mínimos
- d) Durante el gobierno de Ernesto Zedillo ((1994-2000) se enfrenta la peor crisis financiera en la historia del país, por lo que el gobierno implanto una política de recesión sin precedentes, generando desempleo masivo y propicio que los deudores, personas físicas y morales quedaran prácticamente en la ruina con deudas prácticamente impagables, lo que ocasionó la bancarrota tanto particulares como de empresas. En este periodo, las PyMEs afrontaron alto endeudamiento y solo las que tenían vocación de exportación lograron hacerle frente a la situación.
- e) El gobierno de Vicente Fox (2000-2006) toma medidas para continuar con varias políticas del gobierno anterior, se da impulso al desarrollo industrial en especial al fomento de los micro negocios no logrando los resultados previstos.
- f) El gobierno de Felipe Calderón (2006-2012) impulsa una política de apoyo a PyMES, gestionando unificar los apoyos del gobierno federal a este tipo de empresas apostando la creación del empleo. Dichas políticas quedan reflejadas en el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 (Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, 2007)

2) Situación Actual de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyME)

A finales del siglo XX el mundo no imaginaba los cambios profundos y radicales que estaban por venir en el terreno económico, la globalización del comercio y la caída de las fronteras arancelarias entre países marcó el ritmo del cambio, lo que obligó a las empresas a competir en mercados globales, siendo este cambio de gran impacto en las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) ya que en su mayoría no estaban preparados para el nuevo entorno sumamente competido y demandante de productos y servicios con estándares de calidad altos.

Hoy en día, la apertura económica ha obligado a las MIPyME a buscar satisfacer necesidades más allá de las expectativas actuales, existiendo demasiados retos que deben

enfrentar este tipo de empresas como: encontrar que producir, con que producir, el mercado potencial, donde localizar los mejores proveedores, que trámites se requieren cumplir, cómo se puede obtener capital o financiamiento, por mencionar algunos.

Un factor importante de las MIPyME, es que constituyen un eslabón determinante para el encadenamiento de la actividad económica y la generación de empleo tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, tal como Sada (2007) donde se menciona que en la Unión Europea el 93% de las empresas cuentan con menos de 10 empleados (Microempresa) y solo el 1% cuentan con más de 249 empleados (Gran empresa), así como en Estados Unidos se tiene el registro que el 50% son microempresas (NAFIN, 2004).

México no es la excepción, ya que las MIPYMES juegan un papel importante, ya que este tipo de empresas representan alrededor del 99% del universo empresarial (Nacional Financiera, 2004; Espinoza et al 2011), las cuales se clasifican en los siguientes sectores económicos: Manufactura 12%, Comercio 49% y Servicios 39%. Otro indicador importante en México de este tipo de empresas es la generación de empleos, así como también la aportación al producto interno bruto del país.

Es por ello que en México, el gobierno federal ha implementado y puesto en marcha diferentes programas de apoyo para las micro, pequeñas y medianas empresa (MIPyME). Algunos programas son: El Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica (COMPITE), El Fondo de Micro financiamiento a Mujeres Rurales (FOMMUR), El Fondo de Apoyo para Empresas en Solidaridad (FONAES), El Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario (PRONAFIM), sin embargo estos programas están enfocados a determinado sector Productivo. En el año de 2004 que se pone en marcha el programa del Fondo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME), con el objetivo de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a proyectos que fomenten la creación, desarrollo, productividad competitividad y sustentabilidad de las MIPyME, y las iniciativas de los emprendedores, así como aquellos que promueven la inversión

productiva que permita generar más y mejores empleos, y el cual puede participar todos los sectores de la población; Este programa otorga apoyos económicos a nivel nacional a través de una red de Organismos Intermedios (Incubadoras de Negocios), los cuales buscan que las MIPyME dispongan de recursos para infraestructura, servicios de consultoría y capacitación, apoyo para acceder a financiamiento y encontrar oportunidades de negocios (Secretaría de Economía, 2008).

Hoy en día se puede decir que existen buenas oportunidades de emprender un negocio. Sin embargo uno de los retos principales de este tipo de empresas es mantenerse (sobrevivir) en el Mercado, ya que Hernández y Martínez (2011) establecen que de acuerdo a estudios recientes 9 de cada 10 empresas fracasan en sus primeros 5 años de operación; siendo algunas de las causas más comunes del fracaso de este tipo de empresas (NAFIN, 2004):

- ✓ Incompetencia o falta de experiencia de los administradores
- ✓ La negligencia que muchas veces sigue al glamur o emoción de inicio del negocio
- ✓ La falta de controles adecuados
- ✓ La falta de capital suficiente
- ✓ Falta de identificación correcta del riesgo

Existiendo 3 características principales que distinguen a los emprendedores de éxito (NAFIN, 2004).

- ✓ Trabajo arduo, dedicación y esfuerzo
- ✓ La correcta identificación de las necesidades del mercado
- ✓ Conocimiento de la actividad de la que se pretende desarrollar.

Hoy en día para reducir el riesgo de fracaso es importante que las MIPyME evalúen previamente el desempeño que pudiera tener el proyecto a realizar. De la Paz et al (2010) establece que este se puede enfocar desde dos puntos de vista: un enfoque cuantitativo, con el cual se pueda determinar mediante indicadores financieros la rentabilidad, crecimiento y control de gastos operacionales del negocio. El otro enfoque es

cualitativo que considera indicadores no financieros o subjetivos como pueden ser la participación en el mercado, la introducción de nuevos productos y la calidad del producto. La aplicación de estos conceptos pueden ser clave para el éxito de una PYME en México, los cuales se pueden desarrollar a partir de la elaboración de un **plan de negocios** que permita a este tipo de empresas tener las bases para una mejor toma de decisiones, para la elaboración del mismo se puede recibir el apoyo de las incubadoras de negocio las cuales son parte de los programas emprendidos por el gobierno de México con la finalidad de promover las MIPyME.

El plan de negocios se puede definir como un instrumento específico de planificación para la toma de decisiones empresariales, que consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí conducentes a la atención o aprovechamiento de una o un conjunto de oportunidades de negocio (Harris y Buló, 2003).

3) Clasificación actual de MiPyME en México

En el portal de internet de la secretaría de economía para propósito de la aplicación de las políticas públicas los negocios clasifica de la siguiente manera:

- a) Microempresas. Son negocios que tienen menos de 10 trabajadores y pueden generar anualmente ventas hasta 4 millones de pesos.
- b) Pequeñas empresas. Son negocios que tienen en 11 y 30 trabajadores y generan ventas anuales superiores a los 4 millones y hasta 100 millones de pesos.
- c) Medianas empresas. Son negocios que tienen entre 31 y 100 trabajadores y generan anualmente ventas que pueden ir desde 100 y hasta 250 millones de pesos.

Las empresas MiPyME juegan un rol importante en la economía de México ya que la generación de empleo y la aportación al PIB es significativa como se muestra en la tabla # 1.

Tabla # 1 Universo unidades económicas MiPyME en México

	% de Negocios	% de Empleo Generado	% Aportación PIB
Micro	95.2%	45.6%	15%
Pequeñas	3.0%	15.0%	14%
Medianas	1.0%	17.0%	22%

Fuente: (INEGI, 2011)

Tamaño	Sector	Numero de Trabajadores	Monto de Ventas Anuales (mdp)
Micro	Todos	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	11 a 30	\$4.01 -\$100
	Industria y Servicios	11 a 50	\$4.01 a \$100
Mediana	Comercio	31 a 100	\$100.01 a \$250
	Servicio	51 a 100	\$100.01 a \$250
	Industria	51 a 250	\$100.01 a \$250

Fuente: (Secretaria de Economia, 2009)

Considerando la importancia que representan este tipo de empresas en México, es vital que al emprender un negocio se realicen los estudios y análisis pertinentes para reducir el riesgo de fracaso en los mismos, ya que de acuerdo a las estadísticas existe un alto índice de fracasos en este tipo de empresas.

Capítulo II. MARCO TEORICO

2.1 Plan de Negocios

En el mundo actual en el ámbito de los negocios cada vez se hace más necesaria la aplicación de mecanismos estructurados para establecer un proceso que ayude a establecer y desarrollar el plan a seguir por la organización para alcanzar sus metas y objetivos. El plan de negocios es una herramienta comúnmente utilizada por los emprendedores, ya que como lo establece Lerma et al (2007), esta herramienta presenta bondades para: Identificar los recursos y acciones necesarias para lograr los objetivos; Señalar la cantidad, el tiempo y el apoyo financiero requeridos; hacer más fácil al pequeño empresario la evaluación de las diferentes tareas e inversiones propuestas; acercar a la realidad la conducción de la organización; hacer más asertiva la toma de decisiones, debido a que se basa en datos reales, al tiempo que se reducen las corazonadas, que suelen tener un mayor grado de error y resultados menores; Ayudar a identificar mercados, segmentos y perfiles de clientes, con lo que mejoran las estrategias de mercado, precisando las condiciones de competencia en las que tiene que operar; Incrementar las capacidades de los directivos para guiar a la organización. El plan de negocios puede ser una excelente herramienta para ayudar a los emprendedores a lograr el éxito en los negocios, que hoy en día se caracterizan por participar en un ambiente competitivo y globalizado;

Lerma et al (2007) describe que en el proceso para identificar las oportunidades de negocio es importante tener en cuenta que el emprendedor debe reunir ciertas características como innovación y creatividad, iniciativa y perseverancia, capacidad para planear e identificar las necesidades del mercado, así como también capacidad para trabajar en equipo, compartiendo sus ideas y apoyando a otros en el desarrollo de un proyecto en común. Así como también Stevenson et al (1985) establece que el emprendedor debe romper paradigmas dentro de la organización en un número de dimensiones clave, tales como: orientación estratégica, compromiso con la oportunidad, compromiso con los recursos, control de los recursos y gestión estructurada. En el

desarrollo del plan de negocios es importante que el emprendedor oriente dos potencialidades: Conocimiento, - ya que esta radica en el conocimiento del presente y la estimación del futuro de la organización-; **Creatividad** para visualizar el futuro deseado y diseñar las acciones que conduzcan a la situación final, haciendo uso de las capacidades que posee (Lerma et al, 2007).

Con respecto al estímulo que da origen a alguna iniciativa empresarial (Nueno, 2003) señala que “ La esencia de emprender esta, primero, en identificar la oportunidad y, segundo, convertirla en negocio, así mismo señala que el mejor camino para transformar una oportunidad identificada requiere empezar por la elaboración del llamado plan de negocio o ya conocido business plan. El Plan de Negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad de mercado, técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir una idea de negocio en un proyecto empresarial definido.

2.1.1 Que es un Plan de Negocios?

En la actualidad existen diferentes autores que exponen sus ideas relacionadas con el plan de negocios, razón por la cual se pueden encontrar en la literatura diferentes definiciones de este concepto, como las que se comentan a continuación:

Basterrechea et al (2010) establece que: Un plan de negocio o Plan Empresarial es un documento que en forma ordenada y sistemática el empresario detalla la información relacionada con su empresa, y supone la plasmación en un documento escrito de las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la empresa desarrollará en el futuro, supone por tanto, la trayectoria de la empresa o negocio, en tres tiempos: Pasado, a manera de introducción; Presente, con las especificaciones de la situación al momento; Futuro, con las proyecciones de metas y objetivos. Entonces, al igual que un mapa guía al viajero, el plan de negocios permite determinar anticipadamente dónde se encuentra la empresa, a dónde quiere llegar y cuánto nos falta para llegar a la meta fijada.

Lerma et al (2007), establece que el plan de negocios es el mapa del camino a seguir que una organización debe seguir para lograr el éxito, por lo que esto se debe plasmar en un documento que de respuestas a cuestiones modulares de la organización, tales ¿cómo? ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde? ¿Cómo? y ¿Cuándo? se ha de ejecutar cada paso para lograr los objetivos establecidos.

Stutely (2000), define el plan estratégico de negocios como el plan que expone el método para llevar a cabo cierta actividad en cierto periodo de tiempo en el futuro. Estableciendo que en un **plan** por lo general es la revisión del estado actual que guarda la organización para establecer una estrategia del negocio en el futuro, así como también que **cierta actividad** son las operaciones de un negocio, una sola persona o de un importante conglomerado multinacional.

Viniegra (2007) Establece que planear es un proceso que consiste en fijar objetivos y establecer el camino para alcanzarlos, por lo que la planeación se ve plasmada en un Plan de negocios, el cual es la planeación de una empresa o negocio en su conjunto, considerando cada una de sus partes o áreas esenciales (administración, finanzas, mercadotecnia, operaciones, etc.) y la interacción de cada una de estas con las demás.

Las definiciones que se describen previamente del plan de negocios, aún cuando la redacción es diferente entre autor y autor, se puede establecer que todos coinciden en que el plan de negocios es una herramienta que puede ayudar a una organización a alcanzar el éxito, ya que es a través de esta se evalúa el estado actual, para a partir de este definir las estrategias que se seguirán.

2.1.2 Importancia de un Plan de Negocios

La elaboración de un plan de negocios es importante, ya que a través de este permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de metas y objetivos. El Plan de Negocios Internacional de

Exportacion (Pro México,2010) establece que la planeación permite el poder pensar en las oportunidades de los negocios potenciales, las amenazas que se pudieran enfrentar, así como también mitigar los riesgos a través de acciones diseñadas y razonadas con la creación de estrategias fundamentadas con información verídica y confiable. Por lo que el plan de negocios es el instrumento estratégico que prepara al empresario y a la empresa – micro, pequeña, mediana o grande – para participar en los mercados de manera eficiente.

Nacional Financiera (s.f) establece, que el plan de negocios es vital, ya que este permitirá reconocer los problemas a los que se puede enfrentar un empresario y actuar antes de que estos sucedan. Si no se cuenta con un plan apropiado las oportunidades de triunfar se reducen drásticamente, lo que puede representar perdidas del dinero invertido. El plan de negocios tiene mayor valor cuando el empresario dedica tiempo hacerlo, organizarlo y analizarlo.

De acuerdo a Saldarriaga (2009) el Plan de Negocios es importante en la actualidad, ya que es a través de este que se puede realizar la gestión empresarial, lo cual ha venido tomando cada vez más importancia para el emprendimiento de nuevos negocios o ampliación de empresas existentes. Con la elaboración de un plan de negocios se puede definir claramente: la estructura jurídica y organizativa que tendrá el negocio, los productos que se ofrecerán y los mercados de interés, el plan de mercadotecnia y la estructura financiera; además considerar posibles alternativas para cada uno de los aspectos para tomar las decisiones oportunas lo cual se realiza a través del análisis de fortalezas y debilidades; Finalmente se proyectan los resultados para ser evaluados y concluir si son los esperados. De no ser así a partir de esto se podrán desarrollar alternativas. El plan de negocios es un instrumento revisable que se debe adaptar a nuevas condiciones.

Un plan de negocios es un documento imprescindible de consulta para inversionistas y emprendedores, ya que ayuda a entender y estructurar mejor el negocio

con la finalidad de establecer posteriormente una solida relación mercantil. Dicho plan de negocios es la carta de presentación del empresario, y de donde los inversionistas y socios se basa para decidir sobre la factibilidad de invertir en el. Por ello, para que un plan de negocios funciones como una poderosa herramienta de venta de ideas, es muy importante formular una buena estrategia que ilustre claramente las características del proyecto, e incluya un análisis completo y riguroso, tanto cualitativo como cuantitativo, atractivo y a la vez realista; así como también el plan de negocios debe presentar con claridad los siguientes aspectos básicos: Dónde se encuentra la organización, dónde pretende llegar y qué tiene que hacer para llegar a donde pretende (Lerma, et al, 2007).

Un plan de negocios se puede emplear con muy diversos fines (Stutely, 2000):

- a) Expresión formal de un proceso de planeación, esto ayudar a identificar las oportunidades, riesgos, e incongruencias que pudieran existir; así como también servirá de guía para operar y reaccionar ante los sucesos del mundo real.
- b) Petición de financiamiento, el plan se puede utilizar para la justificación y aprobación de recursos a través del financiamiento, siempre y cuando el mismo muestre los beneficios que se obtendrán.
- c) Aprobación de un proyecto, un plan bien documentado puede ser el marco de referencia para la aprobación interna de un proyecto, se dice que la aprobación del mismo puede ir ligada a la obtención del financiamiento.
- d) Herramienta para la administración operativa. ya que el plan se establece en base a un método en el que se plasma desde la estrategia hasta las actividades cotidianas, así como también se establecen patrones de medición que pueden ayudar a aplicar contramedidas cuando el plan, la estrategia o los objetivos no se están ajustando a lo esperado.

2.1.3 Beneficios de un Plan de Negocios

Los siguientes 11 Beneficios de un Plan de Negocios han sido publicados en el blog de negocios y bolsa (14 de Sept., 2010):

1. Permite determinar cuáles son las oportunidades del negocio más prometedoras para la empresa.
2. Un plan de negocios permite determinar los mercados de interés para la empresa.
3. Señala cómo participar más activamente en esos mercados.
4. Un plan de negocios estimula el uso más racional de los recursos.
5. Establece una base firme para planificar todas las actividades de la empresa.
6. Permite asignar responsabilidades específicas y establecer programas de trabajo coordinados.
7. Determina cuáles son las áreas más importantes que se deben controlar.
8. Un plan de negocios permite evaluar estrategias alternativas.
9. Aporta las bases para decidir el tipo de productos o servicios que se deben ofrecer a la clientela.
10. Crea conciencia de los obstáculos que se deben superar.
11. Establece objetivos, programas, estrategias y planes a seguir, que permiten controlar mejor el desarrollo futuro de la empresa.

En sus inicios el emprendedor tiene muchas interrogantes sobre la actividad que pretende desarrollar, por lo que los principales beneficios al desarrollar un plan de negocios, son que mediante el mismo se pueden responder a preguntas tales como: (Umaña et al, 2010)

- ¿Cuales son los objetivos de la empresa y de qué manera se van a lograr?
- ¿Cuál es el mercado objetivo?
- ¿Cómo es la estructura del mercado?
- ¿Cuáles son los canales de distribución para llegar a los clientes?
- ¿Cuál es la política de precios de los productos?
- ¿Cuáles son las estimaciones de ingresos?

- ¿Cuáles son las características de los productos?
- ¿Cuál es la estructura funcional del negocio?
- ¿Cuáles son los costos de producción y administración asociados al proyecto?
- ¿Cuál es la rentabilidad esperada del proyecto?
- ¿Cuáles son las necesidades de financiamiento del mismo?

2.2 Modelos de un Plan de Negocios

Basterrechea et al (2010) establece que un plan de negocios tiene una estructura básica, pero su diseño y ejecución depende de la complejidad del negocio, del nivel de inversión comprometida y del objetivo del periodo, ciclo de vida o características del entorno. El proceso es iterativo, por lo que se busca identificar riesgos y oportunidades con la estructura del mismo, lo que permite volver a la estrategia y modificarla en caso de ser necesario con la finalidad de alcanzar los objetivos; es importante considerar que el resultado final -flujo de efectivo, la pérdida o ganancia- pueden poner de manifiesto nuevos riesgos u oportunidades que harán necesaria la reestructuración del plan (Stutely, 2000). Para la elaboración de un plan de negocios es de suma importancia tener un entendimiento claro de la metodología que se aplicara para la estructurar adecuadamente el plan de negocios.

Lerma et al (2007) desarrolla el proceso para la elaboración de un plan de negocios en las siguientes 5 etapas: Observar, Investigar y Preguntar las necesidades y deseos insatisfechos; seleccionar cual de las necesidades o deseos se podrían satisfacer; desarrollar varias ideas y conceptos; evaluar las ideas y conceptos; estructurar el plan de negocios. La estructura del plan de negocios es la descripción a detalle del contenido del mismo, es así como Stevenson et al (1985) lo desarrolla en 13 pasos; Stutely (2000) propone 10 pasos para el plan estratégico y 2 para ponerlo en práctica; Lerma (2007) establece 9 pasos a seguir para estructurar un plan de negocios. Viniegra (2007) establece 8 pasos a seguir para estructurar un plan de negocios. En términos generales la mayoría de

los autores coinciden en puntos claves que se deben considerar para la estructuración del plan de negocios como pueden ser: Situación actual del negocio, plan estratégico, definición de objetivos, condiciones de mercado, análisis financiero entre otros.

Para efectos del proyecto se seguirá el modelo propuesto por Sergio Viniegra porque en este autor se ha encontrado una gran simplicidad en su modelo. Un plan de negocios de acuerdo a Viniegra (2007) está estructurado por una serie de planes individuales que se describen a continuación:

1. Descripción General de la Empresa
2. Plan del producto y/o servicio
3. Plan de Mercadotecnia y ventas
4. Plan Administrativo
5. Plan Operativo
6. Plan Financiero
7. Plan Legal
8. Sumario Ejecutivo

Descripción General de la Empresa. El objetivo principal en este punto es ofrecer una semblanza general de la empresa, como está conformada en lo que se refiere a accionistas, su historia, cuáles son sus objetivos, que es lo que la distingue y dentro de que industria esta o va a participar; en fin, información relevante que nos permita conocer a la empresa. Los puntos recomendados son:

- a) Generales: Nombre de la empresa, si ya ha empezado a operar (cuando y donde) o si es de nueva creación. Indicar cuál es la actividad principal, producto y/o servicio.
- b) Industria. Realizar un breve resumen sobre la industria en la cual se está participando, estado actual, tendencias, etc., todo aquello que permita entender de una manera más clara donde se planea pisar. Esto ayudara en el

desarrollo del Plan de Mercadotecnia y en el Plan del Producto, ya que permitirá conocer aspectos tal vez omitidos del mercado, así como ciertas tendencias o productos por incorporar.

- c) Desarrollo. Definir cuál es el estado actual de desarrollo de la empresa, que etapas ya se han cubierto y cuales hacen falta por cubrir. Indicar si ya se ha alcanzado el desarrollo de planeación u operativo, en caso contrario definir los pasos a seguir para alcanzar este desarrollo.
- d) Objetivos. Tener bien definidos los objetivos ayudara a establecer un camino más eficiente para alcanzar las metas, ofrece mayor confianza sobre su obtención.
- e) Historia. Señalar brevemente lo que se considere importante a fin de conocer y entender los orígenes de la propuesta.
- f) Logros. Se consideran todos aquellos aspectos relevantes que se han desarrollado, conseguido y/o negociado para que la propuesta sea una realidad. Seleccionar solo aquellos aspectos relevantes que le den un valor agregado a la propuesta.
- g) Propiedad. Define cual es la estructura accionaria actual; es decir quiénes son los socios actuales y que porcentaje de acciones posee cada uno.
- h) Factor Distintivo. Indicar las fortalezas que permiten diferenciarse de muchas otras y que a su vez dan certidumbre sobre su posible éxito en el futuro.

Plan del producto y/o servicio. Se dice que este es el parte esencial de un Plan de Negocios. Busca plantear todos los aspectos relevantes relacionados al producto y/o servicio de que se trate:

- a) Que productos y/o servicios van a ser ofrecidos.
- b) Como son, cual es su estado actual (diseño, adaptación, pruebas finales) y que características distintivas posee,

- c) Que productos y/o servicios adicionales están contemplados. Por ejemplo si se comercializara un producto en todo el país y que se pretenda ofrecer un servicio adicional de lada sin costo. Otro ejemplo seria si se planea abrir un restaurante y se decide ofrecer servicio a domicilio.
- d) Qué factores implica el desarrollar o poner en el mercado el producto y/o servicio. Factores Legales y Gubernamentales (patentes, normas, derechos de autor o registro de marca) así como los permisos requeridos por el gobierno o entidad gubernamental para operar (licencias, permisos de importación, cupos, etc.)
- e) Como han sido probados o evaluados y que es lo que los hace superiores a los demás, entre otros.
- f) Un punto importante dentro de cualquier producto y/o servicio es conocer o estimar cuanto durara en el mercado, lo cual va asociado directamente al factor de obsolescencia y su efecto sobre dicho producto y/o servicio. Lo importante en este sentido es identificar si existe un riesgo de obsolescencia; es decir, que peligros están relacionados con cambios en moda o estilos y prever cómo se disminuirá o eliminara dicho riesgo, probablemente a través de la innovación del mismo producto y/o servicio o mediante otros nuevos adicionales que sopesen dicho efecto en términos de ventas.
- g) Activos. Equipos, maquinarias, inmuebles, etc. involucrados con la operación del desarrollo del producto así como la operación diaria, los cuales pueden ser fijos (edificios, terrenos, etc.) y variables (inventario).
- h) Evaluación del producto y/o servicio. Esta evaluación es muy importante ya que dará la certidumbre y convencimiento de que el producto y/o servicio tiene potencial.
- i) Análisis Comparativo. Se busca enfatizar que es lo que hace al producto superior a los demás dentro de un enfoque totalmente objetivo.

Plan de Mercadotecnia y Ventas. Se tiene ya el producto y/o servicio, lo siguiente es planear como se llevara al mercado, para que la gente lo conozca y más importante aún, lo compre. Esto es fundamental, ya que independientemente que el producto sea el mejor del mundo, si no se establece una adecuada estrategia para comercializarlo, este se irá directamente al baúl de los recuerdos.

Los negocios cuya mercadotecnia es exitosa comienza sin duda con un Plan de Mercadotecnia, este plan identifica la información clave sobre el mercado relacionada con su estructura, muestra debilidades y oportunidades.

Es importante enfatizar que quizá cuando se determine un Plan de Mercadotecnia será necesario hacer la evaluación Financiera inmediatamente para evitar perder el tiempo durante la definición del Plan de Negocios.

En este punto se tendrá la oportunidad de identificar habilidades, fortalezas y debilidades lo que permitirá definir estrategias para alcanzar los objetivos.

El Plan de Mercadotecnia puede ser estructurado de la siguiente manera:

- a) Análisis de Mercado: ¿Quién es nuestro mercado meta? ¿Cuál es su perfil? ¿Qué tamaño tiene?, las respuestas a estas preguntas permitirán dimensionar el mercado el cual se pretende atacar y analizar. La segmentación del mercado es la base para determinar las ventas proyectadas y por ende para conocer cuál será la participación en el mercado. Los puntos más importantes para quedar cubiertos serán:
 - Mercado Meta
 - Tamaño del mercado
 - Segmentación del mercado
 - Beneficios del producto y/o servicio
 - Participación en el mercado
 - Tendencias y reacciones, principalmente
- b) Competencia. Aquí se describirán todos los aspectos claves de los principales competidores y como estos afectaran el entorno a través del tiempo. Se deben identificar por lo menos:

- ¿Quiénes son los más fuertes competidores?
- ¿Cómo se compara nuestro producto y/o servicio con el de ellos?
- ¿Sus negocios se encuentran creciendo o decreciendo?
- ¿Qué otros competidores (directos o indirectos) existen o pudieran llegar a existir y bajo que bases se va a competir?

Estrategia de Mercado. Determinar la forma en que se dará a conocer el producto y/o servicio, así como la estrategia de comercialización considerando clientela, áreas geográficas, política de precios, canales de distribución, ingreso, posicionamiento y fortalecimiento del producto y/o medios principalmente.

Estrategia de Ventas. Establecer la forma en que se va a operar día a día para comercializar el producto y/o servicio en el mercado, determinando desde el equipo humano requerido y las promociones planeadas, hasta las políticas que regirán el correcto funcionamiento de esta área cubriendo principalmente los siguientes puntos:

- Fuerza de ventas
- Promociones de Ventas
- Políticas de Pedidos
- Políticas de crédito y cobranza
- Garantía, entre otros.

El análisis comparativo. De gran utilidad ya que permitirá evaluar de una manera práctica lo que han hecho y hacen los competidores en materia de mercadotecnia utilizando esto como un medio para no cometer los mismos errores en el caso de estrategias fallidas y mejorar aquellas que han sido exitosas. Analizar comparativamente las estrategias definidas con las del resto de las empresas que participan en el mercado facilitara comprender de una mejor manera aquellos aspectos que han funcionado para atraer a los consumidores y sobre todo a hacer que adquieran el producto y/o servicio.

Plan Administrativo. Se tiene el producto y se está vendiendo, lo siguiente es cómo administrar o cuidar los recursos generados por las ventas y todo lo demás asociado con la operación del negocio y/o empresa. El Plan administrativo señala cual será el

sistema administrativo a emplear, quienes estarán a cargo de la administración de la empresa o negocio, cuáles serán las políticas administrativas, como serán administrados los recursos de la empresa (humanos, financieros, materiales, etc.), entre otros. Al desarrollar el Plan Administrativo se recomienda enfocarse en dos aspectos fundamentales:

- a) El Equipo humano que dirigirá la empresa
- b) La Estructura y estilo administrativo a emplear.

El Plan Administrativo es recomendable estructurarlo de la siguiente manera:

- Planeación estratégica, enfocándose principalmente en lo referente al establecimiento de la Visión, Misión y factores estratégicos claves
- Sistema Administrativo, será definido buscando una mayor productividad, retención de los empleados y lealtad por parte de los clientes.
- Equipo Administrativo. Definir quienes son las persona que determinaran las estrategias a seguir, quienes tomaran las decisiones finales, quienes decidirán los productos y/o servicios que serán comercializados, quien estará a cargo de coordinar los esfuerzos de ventas, entre otros: señalando quienes son las personas que integraran nuestro equipo administrativo, sus habilidades, educación y experiencia de cada uno.
- Sistema de Compensaciones. El propósito es definir como se mantendrá a los empleados y motivarlos lo cual implica la definición de de salarios, bonos, comisiones, reparto de utilidades, acciones, etc.
- Selección, contratación remuneración del personal. Definir la estrategia para reclutar al personal, bajo qué condiciones se va a contratar y como se remunerara económicamente sus esfuerzos.
- Cronograma Administrativo. Describir las acciones más importantes a realizar en materia administrativa, así como el tiempo que tomara realizar cada una de estas.

- Distribución Accionaria. Definir quienes son los accionistas actuales de la empresa y/o negocio.
- Capacitación. Identificar cual es el programa de capacitación hacia el personal en busca de alcanzar el éxito organizacional de la empresa de la manera más eficiente posible.
- Motivación. Definir las estrategias a implementar buscando la motivación del personal.
- Lealtad y compromiso. Definir como se planea desarrollar la lealtad y el compromiso de los empleados.
- Principales Gastos Administrativos. Desglosar los principales gastos administrativos de la empresa.

Plan Operativo. Identificar lo que debemos hacer para que la empresa funciones de la manera más eficiente posible desde el punto de vista operativo, cuidando al máximo nuestros recursos (humanos, tecnológicos, equipo, etc.) es un aspecto indispensable en toda empresa o negocio. Este es el sentido del Plan Operativo, resolver como tiene que operar la empresa desde que desarrolla el producto y/o servicio hasta que lo entrega al cliente, pasando por todo el proceso productivo. Cuando se elabore el Plan Operativo de la empresa se deben cubrir los siguientes puntos:

- Desarrollo del Proyecto
- Proceso General
- Áreas Operativas
- Procesos Operativo
- Áreas Geográficas
- Instalaciones
- Equipo requerido
- Control de Calidad
- Capacitación
- Subcontratación de Servicios

- Inventarios
- Ventajas y desventajas operativas y de ubicación
- Estructura de Costos y Gastos Operativos

Plan Financiero. La única forma de saber si las utilidades que generara el negocio son las que cumplen con los objetivos de la empresa es a través del Plan Financiero el cual ayudara a conocer además de un desglose detallado de la inversión, cuales serán nuestros estados financieros (estado de resultados, balance, flujo de efectivo, entre otros) en el tiempo y sobre todo, la rentabilidad del negocio. Se debe encontrar la forma de evaluar si las propuestas administrativas, de mercadotecnia u operativas son objetivas y de acuerdo a una realidad expresada en dinero. La siguiente estructura es la recomendada para un buen Plan Financiero:

- a) Análisis Financieros. Capital requerido, utilización de los fondos, apalancamientos, depreciaciones, sensibilidad de ingresos. Plan de retiro para los accionistas, Plan de contingencia, análisis de punto de equilibrio, riesgos existentes.
- b) Análisis de Rentabilidad: (VPN, TIR y tiempo de recuperación)
- c) Factores financieros clave (tasas de crecimiento, márgenes de utilidad, situación financiera, rendimientos, inversión, etc.)
- d) Desglose de Inversión
- e) Modelo de Ingresos
- f) Estructura de Egresos (Administrativos, de venta, operativos y financieros)
- g) Sueldos y salarios
- h) Estado de resultados
- i) Balance General
- j) Flujo de Efectivo.

De la estructura anterior se pueden seleccionar solo los puntos que a juicio personal no sean relevantes dentro de la propuesta de Plan de Negocios. El

autor considera que los puntos medulares de un Plan financiero son el modelo de Ingreso, Egresos y el Estado de Flujo de Efectivo.

Es importante que una vez terminado el Plan financiero y durante el desarrollo del Plan de Negocios se actualice la información para evaluar en ese mismo momento la viabilidad que se está planteando.

Plan Legal. Un aspecto necesario que no se puede menospreciar es conocer cuáles son los aspectos legales más importantes relacionados con el negocio o empresa, desde su estructura legal hasta aspectos relacionados con patentes y derechos de los servicios (todo está incluido dentro del Plan Legal).

Se recomienda considerar los siguientes puntos:

- a) Estructura Legal. Definir cuál es la mejor estructura legal (tipo de empresa) para la empresa ante el gobierno. Se recomienda consultar a un abogado fiscalista o un contador para plantear las necesidades y expectativas para que en función a estas se diseñe la mejor estrategia legal para el negocio y/o empresa. Es muy importante definir de manera clara la naturaleza del negocio, quien lo dirigirá y bajo que términos y condiciones lo hará.
- b) Objeto Social. Si se ha decidido formar la empresa mediante una sociedad el siguiente paso deberá definir el objeto social para que quede asentado en el acta constitutiva. Generalmente el objeto social es muy amplio a fin de que se tenga la facultad de poder dedicarse prácticamente a todo, pero es muy importante comenzar por el giro seleccionado. Se recomienda la asesoría de un abogado.
- c) Administración de la Sociedad. Este punto es muy importante ya que en él se definirá quien o quienes serán los responsables de administrar la empresa y las responsabilidades que de esto se derivan, sobre todo ante terceros como es el caso de acreedores y/o gobierno.
- d) Capital Social. En este apartado se define como estarán repartidas las acciones de la empresa, es decir en qué proporción es dueño cada accionista

y lo más importante, que tanto poder de decisión se tendrá sobre las decisiones a tomar.

- e) Propiedad Industrial y/o intelectual. En la actualidad gran parte del valor de las empresas está asociado a su propiedad industrial (marca) y/o intelectual (invento). Razón por la cual se deberá establecer un plan de acción para proteger estos, desde quien se va hacer cargo de este apartado hasta bajo qué condiciones y en qué tiempo lo vamos a hacer.
- f) Aspectos impositivos. Incluye cuales son las obligaciones fiscales y bajo que términos y condiciones se van a desarrollar, así como la definición del asesor en esta materia. Es muy importante establecer una estrategia fiscal basada en la ley a fin de evitar problemas en el futuro, misma que se deriva de contar con un buen Estado de Flujo de Efectivo.
- g) Asesores Jurídicos. Generalmente durante la operación normal del negocio o empresa se firman una cantidad considerable de contratos con proveedores, acreedores y/o empleados, sin detenerse a pensar en implicaciones que esto tiene si es que no funcionan las cosas de la mejor manera, cuanto nos cuesta emplear acciones correctivas. De ahí que se sugiere contar con un abogado para apoyarse cada vez que se firmen contratos o se establecen convenios.
- h) Aspectos Legales Relevantes. Es recomendable colocar los demás aspectos legales importantes no considerados en los puntos anteriores y que son implícitos a la naturaleza de la definición del negocio en particular.

Resumen Ejecutivo. El Plan de Negocios debe ser considerado como un documento interno, ya que este engloba de una manera estratégica cada una de las partes fundamentales de la propuesta y el hecho de compartirlo con otras personas en una forma no controlada se correrá el riesgo de que el trabajo sea en cierta forma plagiado, de ahí la importancia del Sumario Ejecutivo. Es frecuente que sea utilizado cuando se solicita capital financiero a un agente externo y no se deseara (por seguridad) entregar el Plan de

Negocios, generalmente este se entrega junto con el Plan Financiero y de existir interés real por parte de la persona o institución a la cual se hizo entrega, se procederá a mostrar el Plan de Negocios. El Sumario Ejecutivo ofrece un marco general del Plan de Negocios, facilita al lector la comprensión conforme va avanzando en cada uno de los capítulos sin tener que esperar a terminar de leer todo el documento para poder comprenderlo. El Sumario Ejecutivo debe de cubrir de manera condensada los siguientes aspectos del Plan de Negocios:

- Introducción
- Descripción del Negocio
- Objetivos
- Producto y/o Servicio Principal
- Estado de Desarrollo de la Empresa
- Logros
- Mercado Meta
- Estrategia de Mercadotecnia
- Factores Distintivos
- Evaluación del Producto y/o Servicios
- Inversión

Los puntos anteriores deben ser cubiertos de forma breve tomando como base lo señalado a lo largo del Plan de Negocios a fin de que exista una coherencia y similitud con el mismo, se sugiere no abarque más de 3 cuartillas.

CAPITULO III: MARCO CONTEXTUAL

3.1 LA INDUSTRIA DEL CALZADO.

Chávez (2009) En la época precolombina no era común el uso de zapato en Mesoamérica; se acostumbraba caminar descalzo, sin embargo, se conocía una especie de sandalia llamada “cactil ” producida a base de piel curtida, henequén o ixtle. Al llegar los conquistadores, tenían una gran necesidad de calzado, la mayoría de ellos no traían consigo otro par de zapatos. Estos hombres no encontraron en el territorio ganados aptos para ofrecer sus pieles para la manufactura de zapatos, por lo que los primeros zapateros de la Nueva España se dedicaron a la compostura de calzado más que a la manufactura del mismo.

Fue hasta 1529 cuando se fundó la primera curtiduría del país y en el año de 1946 comenzaron a formarse gremios de bordadores de calzado.

Hasta el siglo XIX se consideraba que la utilización de calzado era un privilegio, por lo que solo una parte de la población usaba zapatos, mientras que el resto de los habitantes acostumbraban sandalias o simplemente andar descalzos.

Fue hasta finales del siglo XIX cuando comenzaron a establecerse fábricas y talleres de calzado. Al tiempo que fueron desarrollándose estas incipientes fábricas de calzado, se fundaron importantes zapaterías como “El Borceguí” que se fundó en 1865 y “La Alpargatería Española” fundada en 1877.

A principios del siglo XX se afianza la industria del calzado del país, asentándose en las ciudades de León, Guadalajara y el DF.

1926– Se funda fabrica Calzado EMYCO

1930 – La fábrica del calzado se incrementa con la caída de la industria rebocera.

1942 – Se reconoce la cámara regional del calzado.

1946 – 1947 – La (I.C.) exportaciones hacia EE.UU.

1951 – 25 Fábricas grandes de calzado

1500 - Talleres familiares

25,000 Empleos

300,000 pares de producción diarios.

Durante los primeros años de la industria, la elaboración de calzado era fundamentalmente una actividad familiar. A partir de los años 40's se inicio la mecanización de los procesos de producción de calzado y los pequeños talleres familiares comenzaron a transformarse en fábricas con sistemas de producción en serie.

En los años 50's la industria se moderniza, incorpora los principios técnicos traídos de Estados Unidos y Europa este impulso tecnológico hizo posible que en los 60's se integre un sistema nacional de producción y comercialización, al tiempo que se dio origen a las ferias y exposiciones nacionales de calzado.

En la década de los 60's se inició la exportación de la industria del calzado llegando a alcanzar en 1979 un volumen de exportación de once millones de pares de zapatos.

Desde 1982 se realizan esfuerzos para transformar la estructura de la cadena productiva del calzado a fin de convertirla en una industria eminentemente exportadora.

Por ser un artículo de consumo básico y una importante fuente de empleo en el país, ocupó un lugar prioritario dentro del Plan Nacional de Desarrollo Industrial del Gobierno Federal, en el gobierno del presidente Vicente Fox Quesada (2000-2006).

La tabla 3.3.1 muestra los principales productores del mundo y México se encuentra entre las diez más grandes del mundo. Sin embargo, no tiene relevancia como exportadora.

Tabla 3.3.1: Principales Productores Mundiales de Calzado

No	Países Productores de Calzado	2003 (Millones pares)
1	CHINA	6,900
2	INDIA	690
3	BRASIL	642
4	INDONESIA	509
5	VIETNAM	360
6	ITALIA	335
7	ESPAÑA	300
8	TAILANDIA	270
9	PAKISTÁN	270
10	MÉXICO	240
11	TURQUÍA	215

Fuente: Chávez(2009); PK Shoes Consult. CICEG 2003

3.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DEL CALZADO EN MÉXICO.

Chávez (2009) La industria del calzado en México se estructura en cuatro niveles de producción que van desde el artesanal hasta el altamente mecanizado, nivel que representa el 15% de la producción nacional. La producción de calzado se clasifica atendiendo al usuario y tomando en cuenta el uso y construcción del zapato. En atención al usuario, existe calzado para hombre, mujer, niño y niña, así como calzado juvenil. De acuerdo al uso y diseño del calzado, este se puede clasificar en calzado propiamente dicho chocco, atlético, de trabajo, deportivo, bota, pantufla, ortopédico y de ballet.

Geográficamente la industria del calzado se concentra en tres ciudades: León, Guanajuato; DF. y área metropolitana; Guadalajara, Jalisco. Además destaca la ciudad de Monterrey, Nuevo león; Ciudad Juárez, Chihuahua; y el estado de Yucatán.

Actualmente se cuenta en el país con una capacidad instalada para producir doscientos cincuenta millones de pares de calzado al año, sin embargo es utilizado solamente el setenta por ciento de ésta capacidad, lo cual es un reflejo de la crisis que vive esta industria.

Existen aproximadamente 7,000 fábricas de calzado en México que dan empleo a más de 60,000 personas en forma directa.

Aunado al empleo que proporcionan las fábricas de calzado en el país, se puede decir que más de 160,000 personas se ven beneficiadas por la industria zapatera en México, puesto que existen más de 10,000 empresas dedicadas de una u otra forma al calzado.

La industria del calzado en México estaba enfocada hacia un mercado nacional; en la década comprendida entre 1970 y 1980 la producción del calzado logró un ritmo de crecimiento de 7.8 % anual, pasando de 100.7 millones de pares en el año de 1970 a 214 millones en 1980. A partir de la crisis de 1982 se estimó que el consumo de calzado no crecerá más del 3.5 % anualmente en los siguientes 10 años, solo 1 % arriba del crecimiento de la población.

Desde 1982 el nivel de producción, así como el empleo se estancaron. Dos años después, de acuerdo con los cálculos efectuados por el Centro de Investigación y Asistencia Tecnológica de Guanajuato (CIATEG), la población económicamente activa que trabajaba en la industria del calzado en México disminuyó a 84,960 trabajadores.

3.3 Características del Mercado Nacional del calzado.

Chávez (2009) México es consumidor de calzado de cuero que representa el 65% del consumo, el calzado de plástico representa el 20% y el textil el 15%. La proporción de calzado de cuero que se consume en el país es muy alta y superior a la que se encuentra en economías con niveles parecidos de PIB per cápita. Este patrón de consumo es similar al 2001 que se encuentra en países como Alemania y Suiza.

No obstante se espera que estos patrones cambien dándose preferencia al calzado de plástico, debido a razones de precio. La liberalización de las importaciones ha acelerado esta tendencia, pues ha ejercido una fuerte presión sobre el precio y la calidad del calzado de plástico.

Esta situación ha acelerado el proceso de sustitución del calzado de cuero por el de plástico y se espera que para alrededor del año 2015 el consumo de calzado de cuero represente el 45% del consumo de calzado total y el de plástico constituya el 40% del consumo nacional.

La comercialización de calzado se realiza a través de detallistas independientes, quienes representan un 44% de las ventas totales de calzado en el país. A éstos les siguen en importancia las cadenas de zapaterías, autoservicios, mayoristas y el resto es exportado. Este predominio del mercado por parte de los detallistas tiene un impacto importante sobre la estructura y organización de la producción en la industria, puesto que los detallistas colocan pedidos típicos de alrededor de 300 pares por estilo, por lo que la gran mayoría de las fábricas están acostumbradas a atender a clientes pequeños y a tener bajos volúmenes de producción.

3.4 Situación actual de la industria del calzado en Baja California.

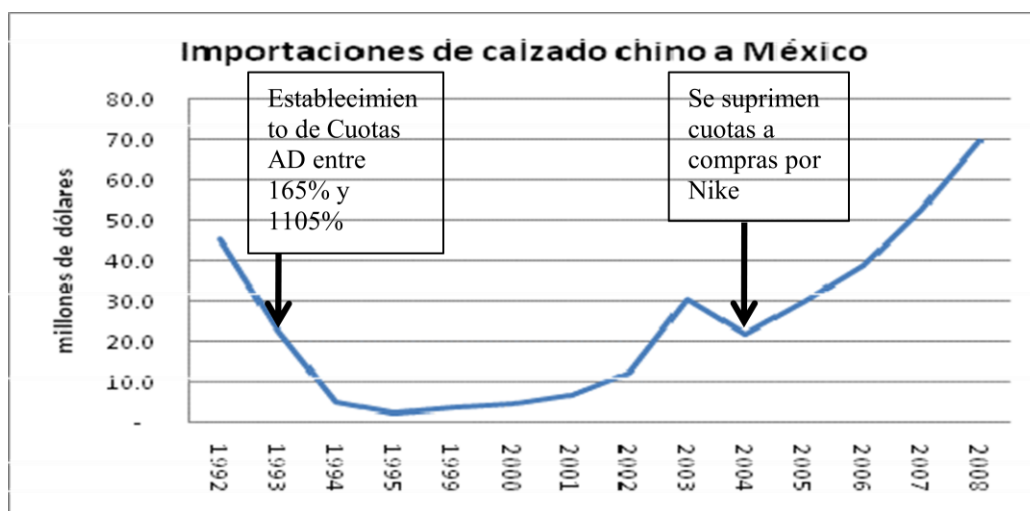
Como se ha mencionado en los puntos anteriores la producción de calzado en México se concentra en León, Guadalajara y México. En Baja California no existen productores de calzado; en este estado solo se dan actividades comerciales.

Teniendo Baja California dos fronteras con USA (Mexicali y Tijuana) existen dos preocupaciones para la industria del calzado en México:

- 1) Introducción ilegal de calzado proveniente de Asia

- 2) Tendencia de incremento a las importaciones en los últimos años como se muestra en la Grafica 3.5.1

Grafica 3.5.1 Tendencia de Importaciones de calzado a México



Fuente: Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CANAICAL), elaborado con datos de Banco de México.

Capítulo IV: Naturaleza del Proyecto
Propuesta del Plan de Negocios para la Empresa Shoes Boon

4.1 Nombre de la Empresa

Shoes Boon

4.2 Antecedentes.

La razón principal por la que se está creando este Plan de Negocios nace a partir de conocer una marca de zapatos de confort que realmente son cómodos y tienen una gran variedad de estilos. De ahí se empieza a observar que hay un mercado desatendido ya que encontrar en la ciudad de Tijuana B.C. zapatos de confort de buena calidad y donde exista variedad de estilos es difícil. A este punto del desarrollo del Plan de Negocios existen muchas interrogantes como ¿cual es la razón por la que no existen distribuidores de este tipo de calzado? ¿Existirá mercado?. Estas interrogantes serán a través del desarrollo del plan de negocio.

Otra realidad es que la gran mayoría de las persona se deja influenciar por las modas y no le presta atención al cuidado que deben de tener los pies ya que estos soportan todo el peso del cuerpo , son estructuras fuertes , complejas y resistentes que constan de 26 huesos, 32 articulaciones, 19 músculos y más de 100 ligamentos y tendones. Están irrigados por numerosos vasos sanguíneos e inervados por gran número de nervios. Actúan a modo de palanca y dirigen el movimiento de los músculos de la pierna. De este modo, se logra el desplazamiento manteniendo a la vez el cuerpo en equilibrio. De ellos depende, en gran manera, la salud de las piernas y de la columna vertebral. Para el cuidado de los pies hay que tener en cuenta tres factores: higiene, calzado y ejercicio.

4.3 Descripción de la Empresa

La Empresa Shoes Boon de B.C. ha sido planeada para la venta y distribución de calzado de confort. El mercado potencial es para aquellas personas que tengan un padecimiento (artritis, juanetes, callosidades, pies cansados, empeines altos, espolón calcáneo, pie diabético entre otros) o bien para aquellas personas que debido a su actividad laboral requieran de un calzado cómodo.

4.4 Misión de la Empresa

Comercializar y distribuir calzado de confort para brindar comodidad y mejorar la calidad de vida de nuestros consumidores, garantizando la rentabilidad del negocio.

Visión:

Ser la empresa líder en la comercialización y distribución de calzado de confort en la región de Baja California.

Valores:

- Ética
- Responsabilidad
- Confianza
- Respeto
- Honestidad
- Calidad
- Lealtad
-

4.5 Objetivos de la Empresa

Generales

Ser la empresa con mayor cobertura en el mercado del zapato de confort.

Específicos:

- Alcanzar una cobertura del 5% del mercado del zapato de confort en el primer año de operaciones
- Establecer un punto de venta en la ciudad de Tijuana
- Implementar ventas por catalogo y por internet
- Lanzar campaña publicitaria.

4.6 Ventajas Competitivas:

- 1) Especialización: Calzado de confort; nos especializaremos en tener los mejores productos en el sector de calzado de confort.
- 2) Mercado desatendido
- 3) Venta permanente de promoción 30% de descuento en la compra de 3 o más pares de calzado.

- 4) Gran variedad de modelos en calzado de confort.
- 5) Calidad, zapato de confort diseñado con los últimos materiales que garantizan el confort.

4.6 Análisis de la Industria o sector

Actualmente el calzado de confort es menos demandado que el calzado de moda cuyo cliente potencial se orienta a personas de cierta edad con poder adquisitivo alto, ya que su fabricación demanda materiales caros, mano de obra especializada y tecnología avanzada. Sin embargo, Rojas (2009) El proyecto CEC - Made Shoe de la Unión Europea para el desarrollo de calzado, ha puesto en evidencia, que de cara al futuro, el sector de calzado tiene que insertarse en la economía del conocimiento por la vía de incorporar desarrollos técnicos de alto nivel, derivados de investigaciones en campos diversos como la biomecánica y la fisiología, temas aparentemente distantes del conocimiento técnico sectorial. Durante los últimos años se ha observado como el desarrollo industrial se dirige hacia la generación de desarrollos industriales de carácter sostenible y sustentable, la solución a necesidades particulares tanto a nivel físico como emocional desde los productos de uso y la incorporación de características al producto cuyo objetivo está relacionado con el bienestar y la conservación de la salud, Dicho en otras palabras, se ve una clara influencia de tres macro tendencias en nuestro sector industrial: Conservación del medio ambiente, personalización y confort. Estas tendencias influirán de manera directa en la evolución del sector del calzado, constituirán un punto de partida para la generación de nuevas colecciones y se verán reflejadas en los productos competitivos en los mercados globales.

4.7 Productos de la empresa

La empresa comercializara los siguientes productos:

- I. Zapatos de Confort para Caballero, Dama teniendo las siguientes categorías:
 - a. Zapatos de confort de precio económico
 - b. Zapatos de confort de precio medio
 - c. Zapatos de confort de precio alto

- II. Zapato de confort para niño
- III. Línea Medico-Enfermera
- IV. Zapato para personas con diabetes, artritis, juanetes, deformaciones articulares.

Capítulo V: El Mercado

5.1 Investigación de Mercados

5.1.1 Fuentes Secundarias. Las fuentes secundarias para la investigación de mercado están orientadas a la obtención de la siguiente información:

- a) Localización Geográfica del mercado meta.
- b) Condición Demográfica del mercado meta.
- c) Proyección del tamaño del mercado meta.

El mercado meta se encuentra ubicado en el Estado de Baja California el cual cuenta con 5 Municipios: Mexicali, Tijuana, Tecate, Ensenada y Rosarito. La figura 5.1.1 muestra la localización geográfica

Tiene una población total de 3,155,070 habitantes de los cuales el 92% es urbana y el 8% rural, a nivel nacional el dato es de 78 y 22% respectivamente. El sector de actividad que más aporta el PIB estatal es relacionado con Industrias manufactureras. La aportación al PIB nacional es de 2.8% . La tabla 4.1.1 muestra la población por municipio

Figura 5.1.1 Localización Geográfica de Baja California y sus cinco municipios.



La tabla 5.1.1 nos muestra la distribución de la población de Baja California por municipios:

Tabla 5.1.1 Población de Baja California por municipio

INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010: Tabulados del Cuestionario Básico

Fecha de elaboración: 17/02/2011

Población total por municipio y edad desplegada según sexo

Población 3

Entidad federativa	Municipio	Edad desplegada	Población total ¹	Sexo	
				Hombres	Mujeres
02 Baja California	001 Ensenada	Total	466,814	235,130	231,684
02 Baja California	002 Mexicali	Total	936,826	473,203	463,623
02 Baja California	005 Playas de Rosarito	Total	90,668	46,301	44,367
02 Baja California	003 Tecate	Total	101,079	53,323	47,756
02 Baja California	004 Tijuana	Total	1,559,683	783,653	776,030

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)

5.1.2 El mercado meta será el siguiente:

- Personas con enfermedad de diabetes, artritis y deformaciones en los pies.
- Personas con cuya actividad laboral requiere estar periodos largos caminando o de pie, ejemplos: maestros, vendedores, meseros, monjas, etc.
- Personal y estudiantes de enfermería
- Personas que buscan la comodidad y el confort, se estima que las personas interesadas en este tipo de calzado son mayores a 40 años

Tamaño de mercado:

Para efectos del desarrollo de plan de negocios, se consideran los datos de la ciudad de Tijuana B.C., ciudad donde será implementado el proyecto.

La tabla 5.1.2 muestra datos sobre el tamaño de mercado de acuerdo a la clasificación descrita en el punto 5.1.2 y en base a la población de la ciudad de Tijuana B.C.

Tabla 5.1.2 Proyección de Tamaño de Mercado

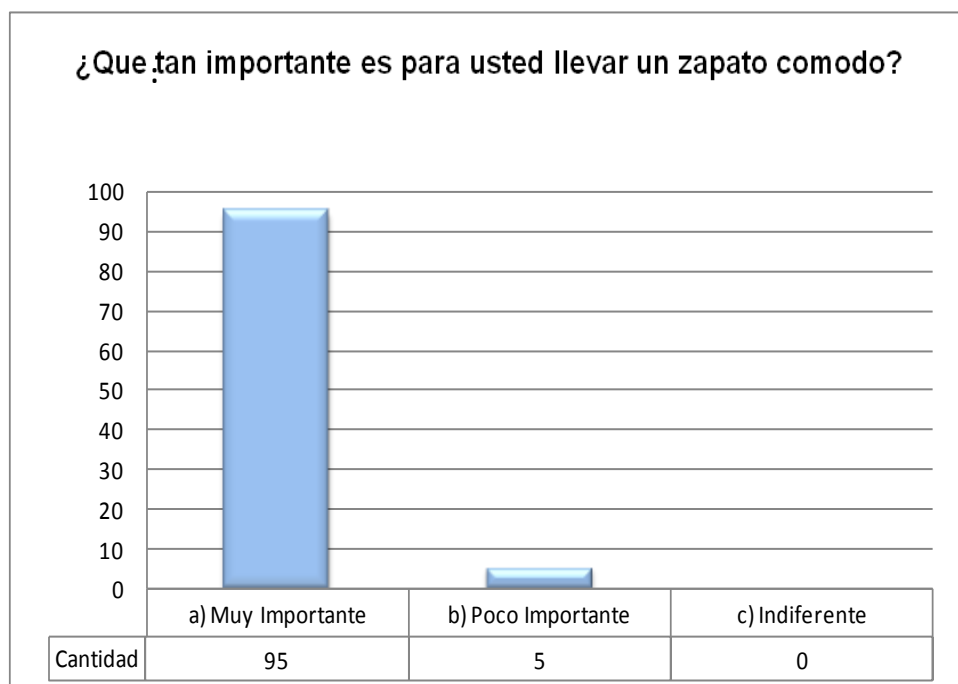
Descripcion	Cantidad	Fuente
Personas mayores a 40 Años (En tijuana B.C.)	393,205	INEGI. Censo de Poblacion y vivienda 2010
Personas enfermas de Diabetes(En tijuana B.C.)	39,000	Ministerio del Trabajo y Promocion del Empleo.
Personas enfermas de artritis(En tijuana B.C.)	10,138	World Health Organization.
Total	49,138	
Personas dedicas al sector salud (Privado)(En tijuana B.C.)	12,351	INEGI. Censo de Poblacion y vivienda 2010
Personal Ocupado en Educacion	9,977	INEGI. Censo de Poblacion y vivienda 2010
Personal ocupado en servicios de alojamiento temporal y de preparacion de alimentos y bebidas (En tijuana B.C.)	24,339	INEGI. Censo de Poblacion y vivienda 2010
Total	46,667	

5.1.3 Fuente de Información Primaria. La fuente de información primaria para la investigacion de mercado esta orientadas a la obtención de información directa de clientes potenciales con la finalidad de obtener informacion que nos permita evaluar si el mercado acepta o rechaza el zapato de confort. La obtención de esta información ha sido realizado con las siguientes actividades:

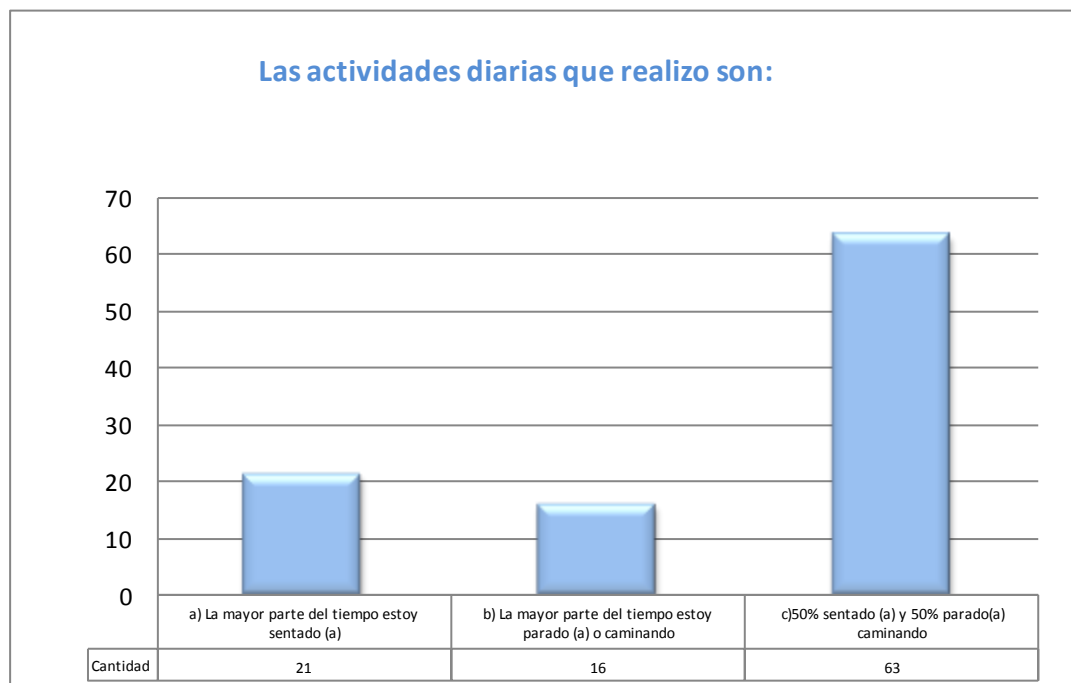
- Aplicación de Cuestionario (Anexo 1)
- Cuestionario fué aplicado a 100 personas. No se determinó tamaño de muestra debido a la falta de recursos, por lo que se prentende sondear al mercado a través de las respuestas de 100 encuestas.
- La selección de los 100 encuestados consideró las características definidas como mercado meta:
 - 25 personas menores de 40 años y 75 mayores de 40 años
 - 4 Personas con actividad administrativa

- 25 Maestros
- 8 Profesionales del sector salud
- 8 Empleados de Restaurantes
- 15 Religiosos
- 35 Ingenieros que laboran en la industria

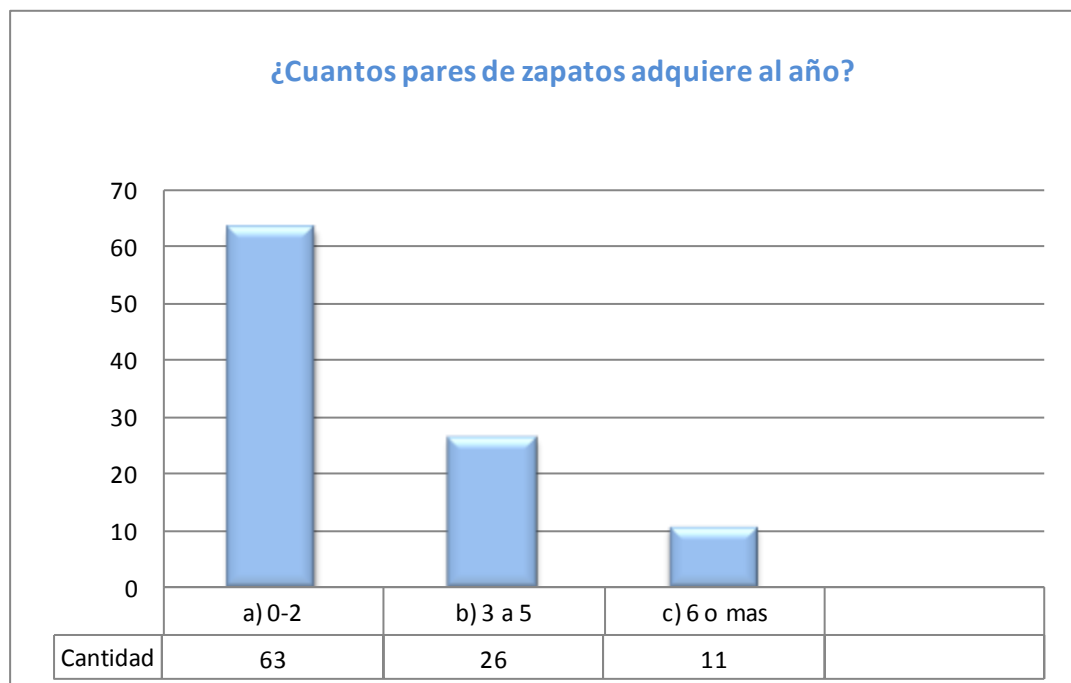
d) Las siguientes gráficas muestran el resultado de dicha encuesta:



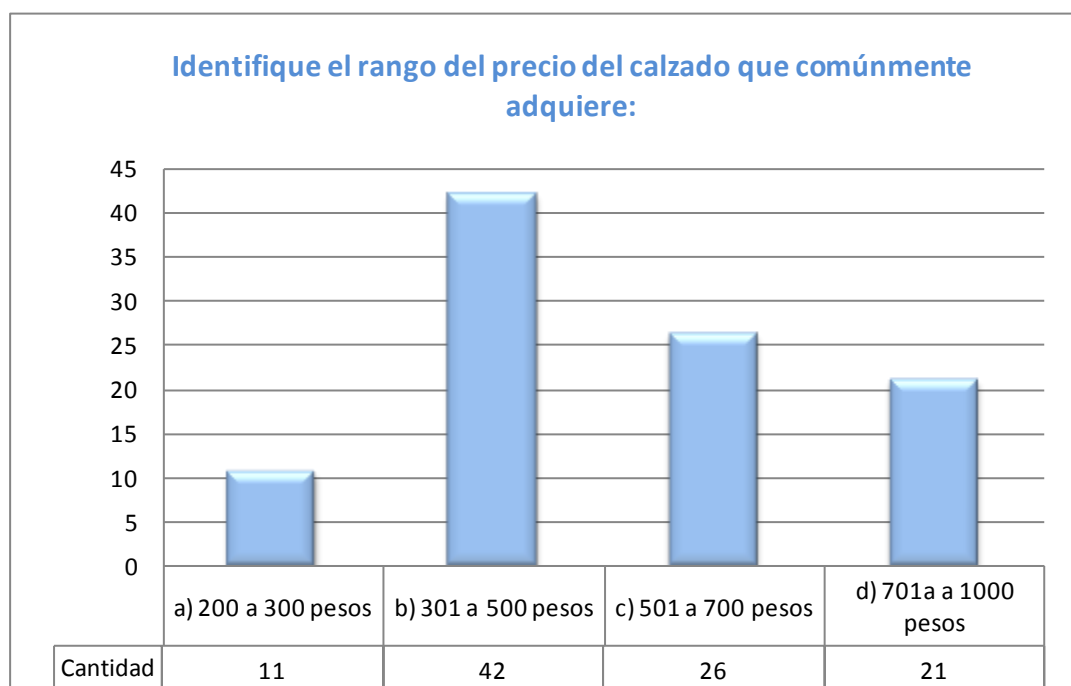
Gráfica 5.1.1



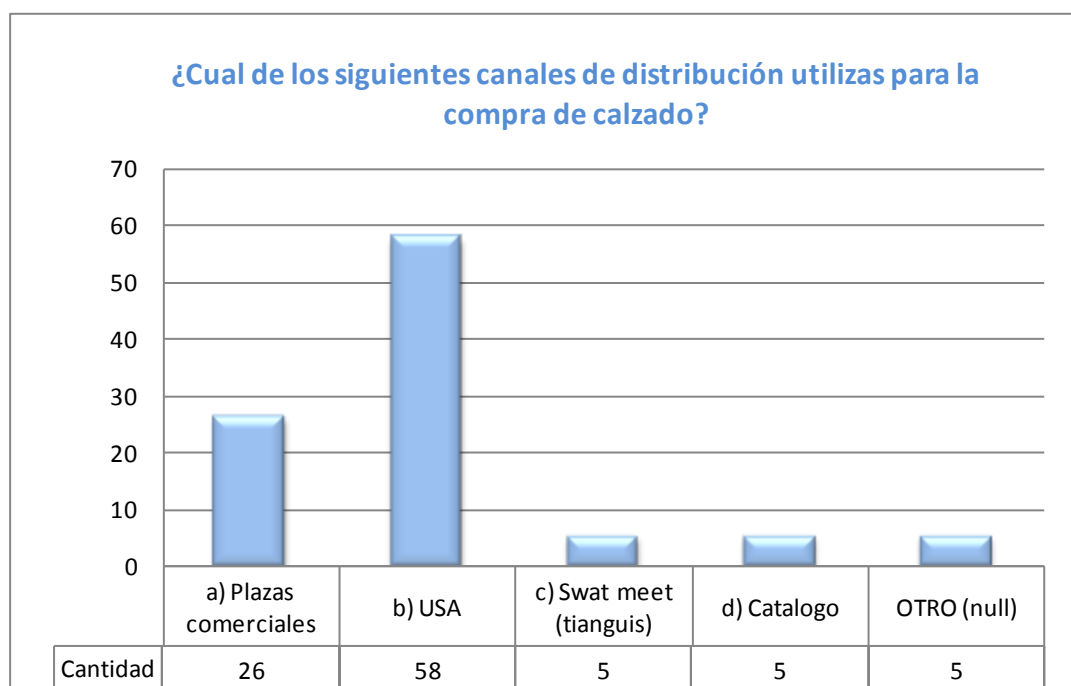
Gráfica 5.1.2



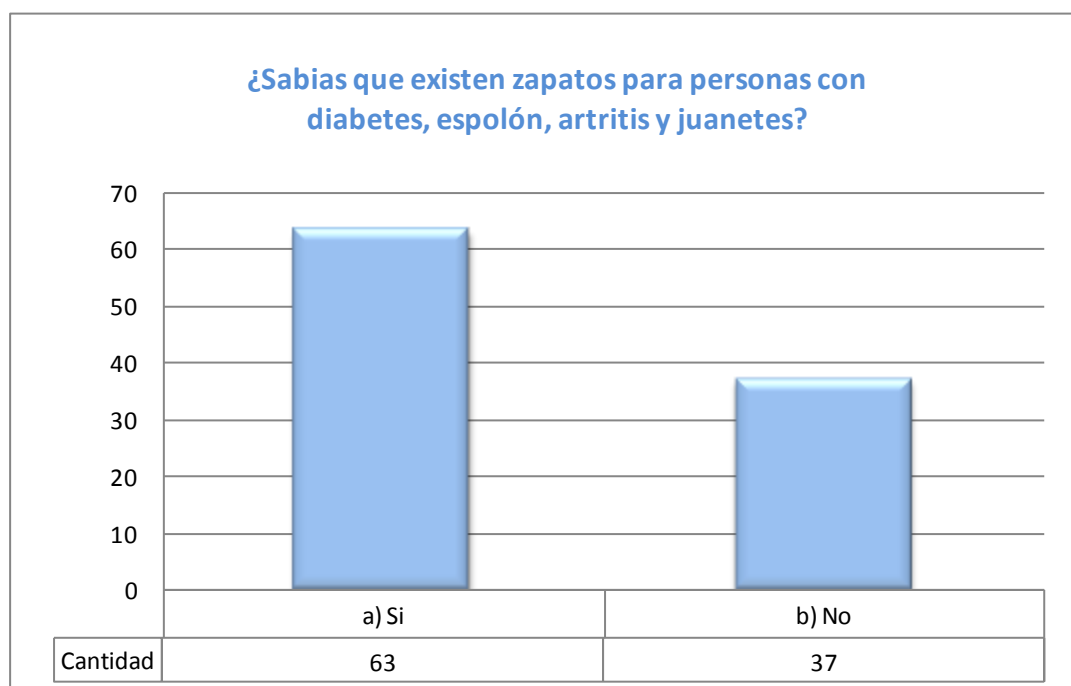
Gráfica 5.1.3



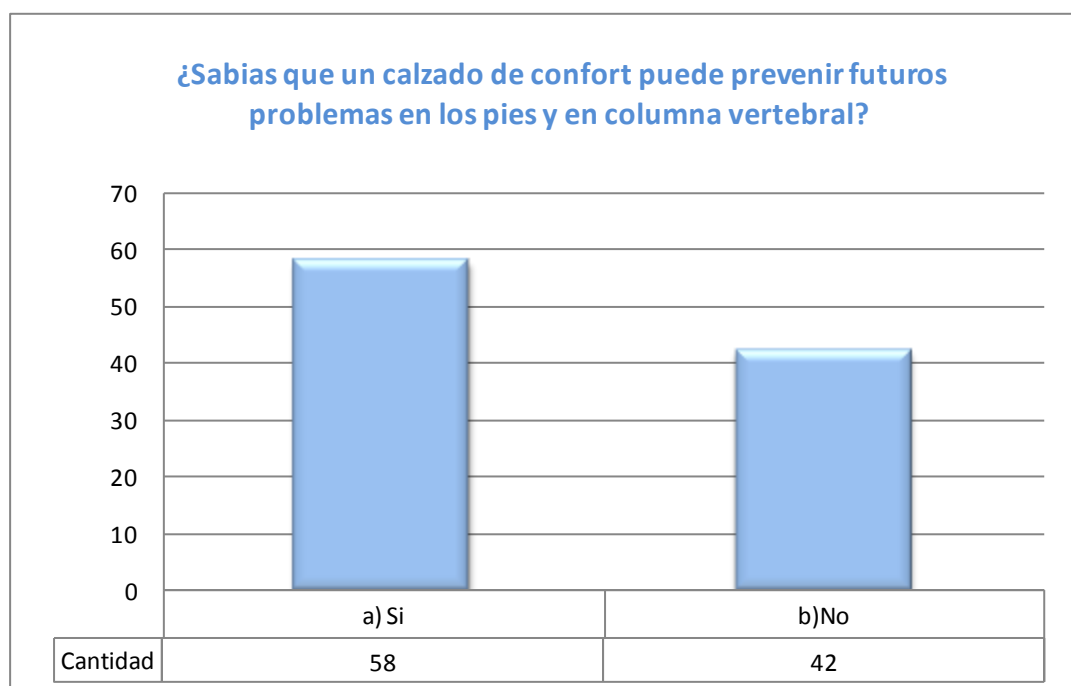
Gráfica 5.1.4



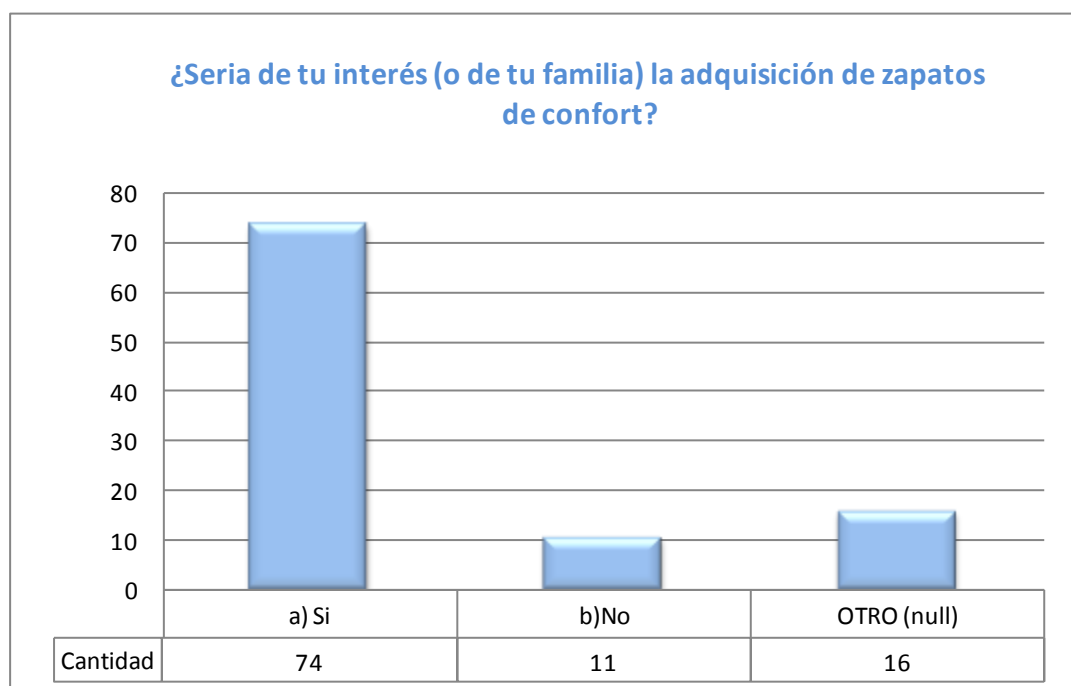
Gráfica 5.1.5



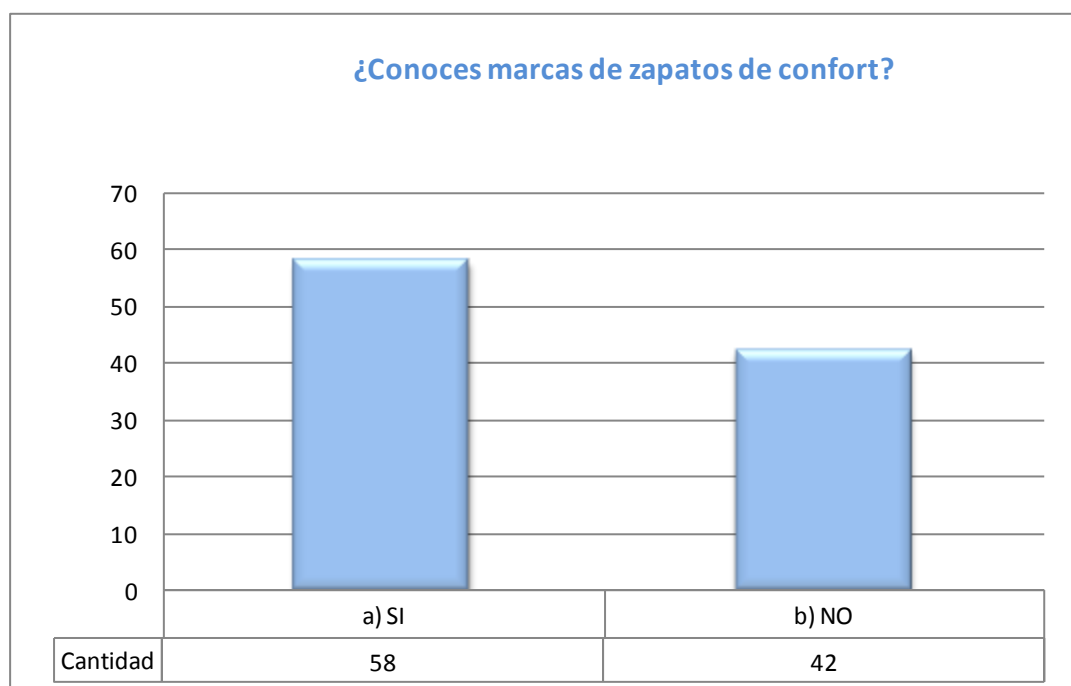
Gráfica 5.1.6



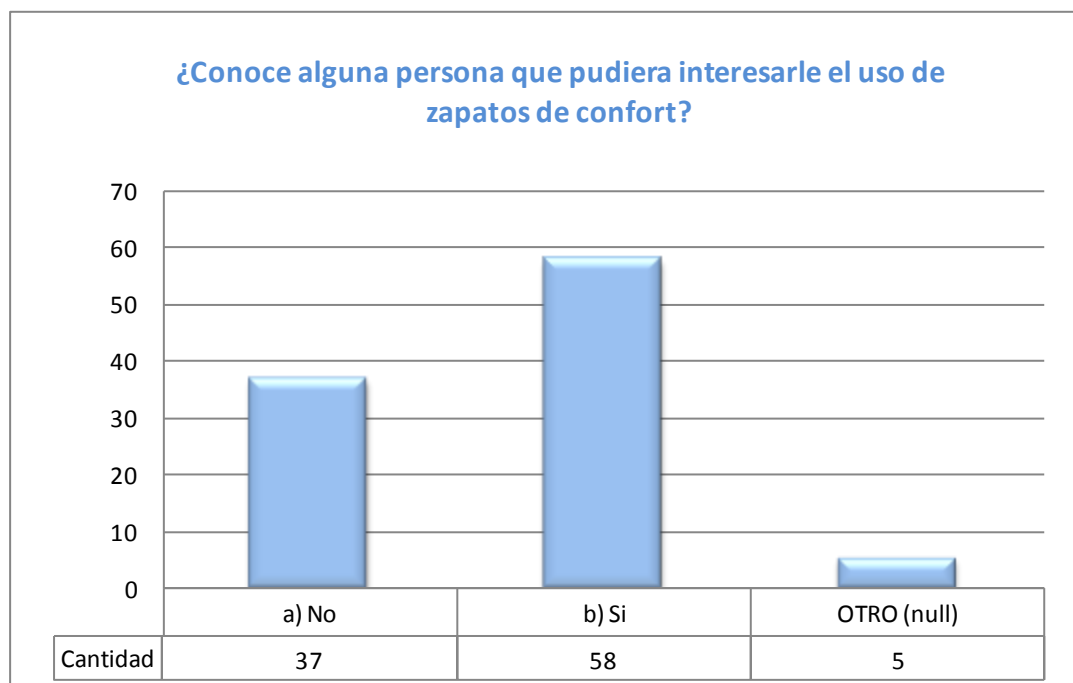
Gráfica 5.1.7



Gráfica 5.1.8



Gráfica 5.1.9



Gráfica 5.1.10

Diagnóstico del Sondeo:

El resultado de las encuesta nos muestra un resultado favorable ya que al 95% de las personas manifestó ser muy importante para ellos tener zapatos cómodos y el 74% manifestó su interés en comprar zapatos de confort. Por otro lado un punto que tendremos que tomar en cuenta para las estrategias de comercialización es que el 58% manifestó comprar en USA. También será muy importante la publicidad para dar a conocer el producto ya que el 58 % de las personas manifestaron no conocer marcas de zapatos de confort.

5.2 Distribucion y puntos de Venta.

El producto será introducido con el concepto de venta por catálogo por lo cual se localizará en plaza comercial donde se encuentren productos que utilicen el mismo concepto. El producto estara a la venta menudeo y tendrá una promoción permanente del 30% de descuento en la compra de tres pares o más.

5.3 Promocion del producto.

La tabla 4.3 muestra las 5 diferentes promociones que estan planeadas:

Tabla 4.3: Resumen de Promociones

Estrategia de Publicidad	Medio	Frecuencia	Justificación
Distribución de Catálogos	Tienda, consultorios, hospitales y clubs de diabeticos	2 veces por año	La intención de la distribución de los catálogos es promover la venta por mayores
Promoción en posters	Tienda, consultorios, hospitales y clubs de diabeticos	2 veces por año	Se considera que en los consultorios es un punto estratégico para promover el calzado de confort.
Promoción por Internet	Facebook. Pagina Web	Todo el año	A través de este medio se pretende tener un contacto mas directo con el cliente.
Promoción en pantalla electrónica en plazas comerciales.	Plazas comerciales	Todo el año	Utilizar las plazas donde exista un alto flujo de gente para promover los zapatos de confort.
Solicitar espacios en la radio para promover la importancia del uso de zapatos de confort	Radio	2 veces por mes	La radio es y seguirá siendo un medio económico de publicidad para llegar a mucha gente.

5.4 Fijación y politicas de precio.

Los precios serán determinados en base al precio del proveedor, al precio de la competencia y a los dos tipos de venta:

- Menudeo. El precio al cliente será calculado en base al costo unitario más 80%.
- Mayoreo: El precio al cliente será calculado en base al costo unitario más 50%.

5.5 Plan de Introducción al mercado.

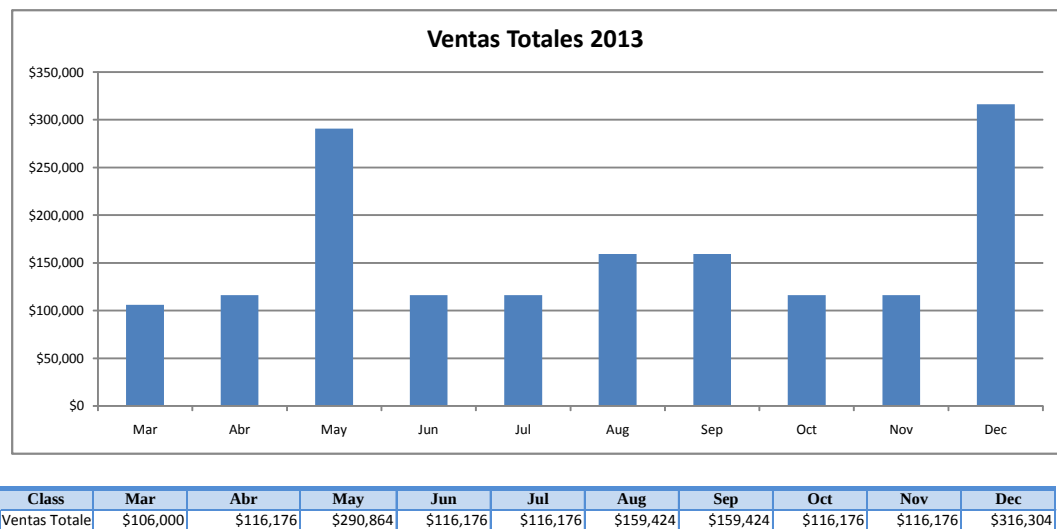
La apertura de la tienda se realizará en sincronía con las estrategias de promociones descritas en el punto 4.3.

- a) Para la distribución de catálogos y posters en los consultorios y clínicas y club de diabéticos se tiene planeado contratar un vendedor que realice la actividad.
- b) Se realizarán espacios en la radio 104.2 am, ya que esta estación se ha caracterizado por promover en general el bienestar de las personas, por lo que se cree se tiene el público que pudiera ser potencialmente clientes.
- c) Se introducirá el producto con la promoción un 30% de descuento en la compra de 3 pares o más.

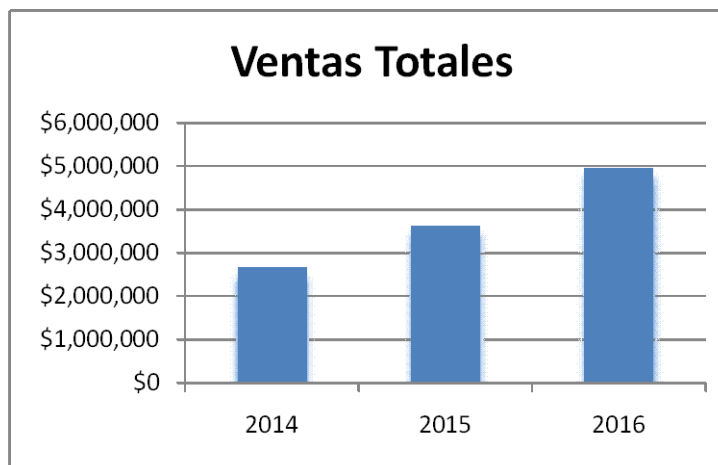
5.6 Sistema y plan de Ventas.

El gerente administrativo tendrá la responsabilidad de realizar el pronóstico de las ventas en base a los resultados del estudio de mercado. En base al pronóstico determinado tendrá que coordinar a los agentes comerciales, la distribución y el control del inventario. El análisis de comparación entre los resultados y lo pronosticado será importante para determinar las acciones necesarias que conlleven al logro de las metas establecidas.

Grafica 5.7.1: Proyección de Ventas 2013



Gráfica 5.7.2.: Proyección de Ventas 2014-2016



Class	2014	2015	2016
Ventas Totale	\$2,663,727	\$3,635,987	\$4,963,123

5.8 Proveedores y Plan de abastecimiento.

Para la evaluación y selección de proveedores se consideraron proveedores de China, Brasil y México; Para la selección de Proveedores de México se investigó acerca de ferias y exposiciones de calzado, seleccionando la Exposición anual de SAPICA para asistir y conocer a los proveedores. Durante esta exposición se obtuvieron los siguientes datos para evaluar a los proveedores potenciales:

- 1) Precios
- 2) Calidad
- 3) Estética
- 4) Tiempos de entrega
- 5) Cantidad mínima a ordenar
- 6) Forma de Pago
- 7) Variedad de Modelos
- 8) Proceso de Importación

La Tabla 5.8.1 muestra los resultados de esta evaluación:

Tabla 5.8.1 Evaluación de Proveedores.

Localización	Precio	Calidad	Estética	Tiempos de entrega	Cantidad Mínima a ordenar	Forma de Pago	Variedad de Modelos	Procesos de Importación
China	Medio	Baja	Baja	1 mes	50	Al ordenar	Baja	Complejo
Brasil	Alto	Alta	Alta	1 mes	500	Al ordenar	Media	Complejo
Distrito Fed.	Alto	Alta	Alta	3 meses	10/Modelo	50% al ordenar y 50% al enviar	Alta	No necesario
Guadalajara	Muy alto	Muy alta	Alta	3 meses	10/Modelo	50% al ordenar y 50% al enviar	Media	No necesario
León-A	Medio	Media	Media	3 meses	10/Modelo	50% al ordenar y 50% al enviar. Después de 3 órdenes 30 días de crédito	Media	No necesario
León-B	Bajo	Media	Baja	3 meses	10/Modelo	50% al ordenar y 50% al enviar. Después de 3 órdenes 30 días de crédito	Baja	No necesario

Se han ponderado las variables que ofrecen diferente valor para hacer una evaluación objetiva de los proveedores potenciales. China y Brasil no han sido considerados para esta evaluación debido a que el proceso de importación es complejo y agrega costos.

La tabla 5.8.2 muestra el resultado de esta evaluación:

Tabla 5.8.2: Ponderación de variables para evaluación de proveedores

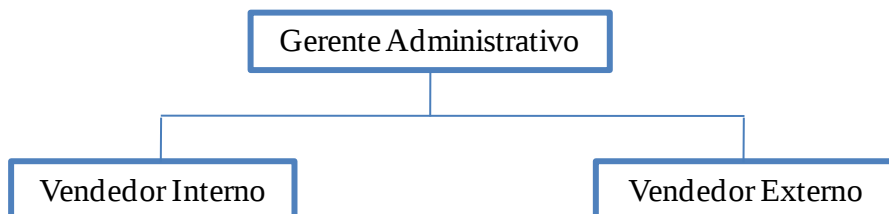
Ponderación	30	20	20	0	0	10	20	100	
Cantidad									
Localización	Precio	Calidad	Estética	Tiempos de entrega	Mínima a ordenar	Forma de Pago	Variedad de Modelos	Procesos de Importación	Total
Distrito Fed.	5	6	7			1	10		29
Guadalajara	0	8	7			1	5		21
León-A	10	3	5			4	5		27
León-B	15	3	1			4	0		23

En base al resultado de esta evaluación se ha seleccionado el proveedor del Distrito Federal y el de León-A para la fase de inicio del proyecto.

El plan de abastecimiento quedará definido en base a los tiempos de entrega de los proveedores que varían de 2 a 3 meses; por lo que el análisis de la ventas y la definición del pronóstico de ventas serán de gran importancia.

Capítulo VI: Organización

6.1 Estructura Organizacional



6.2 Funciones específicas por puesto.

6.2.1 Gerente Administrativo.

- a) Compra de Productos
- b) Supervisión de 2 Vendedores
- c) Cálculo de pronóstico de Ventas
- d) Establece Metas de Ventas
- e) Seguimiento a Ventas Semanales
- f) Cálculo de Reportes Financieros
- g) Pago de salarios y gastos fijos
- h) Control de Inventario
- i) Determina puntos de reorden
- j) Realiza y ejecuta plan de publicidad

6.2.2 Vendedor Interno.

- a) Responsable de Abrir y Cerrar Tienda
- b) Atención a Clientes
- c) Ventas Diarias
- d) Reporte diario de ventas
- e) Limpieza de la tienda

6.2.3 Vendedor Externo

- a) Establece rutas de visitas diarias de promoción en Hospitales, consultorios, escuelas, restaurantes.
- b) Logro de Ventas Semanales

6.3 Capacitación del personal.

Basicamente se contratará personal con habilidades comprobadas en el area de ventas y se considerará cursos continuos en las siguientes areas:

- a) Superación Personal
- b) Atención a clientes
- c) Técnicas de Ventas

6.4 Desarrollo del personal

La visión del desarrollo del personal que arrancará operaciones será capacitarlos para las areas de la gerencia administrativa con el propósito que sean las personas que tengan la capacidad de la apertura de nuevas unidades de negocio en los municipios de Ensenada, Tecate y en la ciudad de Mexicali.

6.5 Evaluación de desempeño.

- a) Se realizará evaluación de desempeño anual
- b) Se realizará evaluación de desempeño semestral

6.6 Recompensas /Reconocimiento

Debido al arranque de operaciones no se está considerando plan de recompensas y/o reconocimientos. Sin embargo en base a la evaluación de desempeño este personal será considerado para la apertura de los nuevos puntos de distribución.

Capítulo VII: Finanzas

7.1 Sistema Contable de la Empresa

Damm J. (2006) indica que el propósito de la contabilidad es diseñar un sistema de registro de las operaciones de un ente económico, valorar el patrimonio del ente y elaborar informes para la toma de decisiones. Para llevar a cabo esta tarea, es necesario diseñar un sistema contable que satisfaga las necesidades de los usuarios de la información contable.

El tipo de sistema contable utilizado depende de la información que necesite la organización, pero todos deberían contar con las siguientes características:

- a) Eficiencia
- b) Controles internos adecuados
- c) Flexibilidad ante un entorno cambiante
- d) Compatibilidad y adaptabilidad a la estructura de la organización.

Para cubrir las necesidades de Shoes Boon se ha determinado llevar los siguientes Reportes y Registros:

- 1) Inversión Inicial
- 2) Flujo de Efectrivo
- 3) Balance General
- 4) Definicion de Registros:
 - a) Registro diario de compras
 - b) Registro diario de ventas
 - c) Registro diario de pagos en efectivo
 - d) Registro diario de Ingresos en caja

7.1 Inversión Inicial (Inversión inicial y fuentes de financiamiento)

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos o tangibles o diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la

empresa. A continuación (Fig. 7.1.1) se muestra el balance Inicial para el arranque del negocio incluyendo con ello la inversión inicial.

Fig. 7.1.1 Inversión Inicial para proyecto Shoes Boon.

Inversion Inicial	
Shoes Boon	
Concepto	Valor (M.N)
<u>Activo</u>	
<u>Circulante</u>	
Capital de Trabajo	\$40,000
Inventario Materiales	\$271,250
Total	\$311,250
<u>Fijo</u>	
Vehiculo para reparto	\$180,000
Equipo Computo Software	\$60,000
Mobiliario y Equipo	\$40,000
Total	\$280,000
<u>Diferido</u>	
Publicidad y propaganda	\$30,000
Papeleria	\$3,000
Permisos Varios	\$5,000
Total	\$38,000
Total Activo	\$629,250
<u>Pasivo</u>	
Cuentas por pagar	\$440,475
Total Pasivo	\$440,475
<u>Capital Contable</u>	
Capital	\$188,775
Total Capital	\$188,775
Total Pasivo + Capital Contable	\$629,250

7.2 Flujo de Efectivo.

El flujo de Efectivo proyectado es para los cuatro años de la duración del proyecto. El análisis de flujo de efectivo es de vital importancia ya que de este se concluye la obtención de un flujo adecuado de efectivo que permita financiar la operación, invertir para sostener el crecimiento de la empresa, pagar oportunamente sus compromisos a su vencimiento y en general a la obtención de un rendimiento satisfactorio. Para la realización del cálculo se consideraron los dos primeros años en forma mensual y anualmente para los últimos dos años. La figura 7.3 muestra el flujo de Efectivo para los cuatro primeros años.

Fig. 7.3 Flujo de Efectivo para proyecto Shoes Boon.

Estado de Resultados Proforma					
	2013	2014	2015	2016	Total
Ingresos					
Ventas Menudeo	\$ 1,247,916.80	\$ 2,041,941.60	\$ 3,994,826.47	\$ 5,033,481.35	\$ 12,318,166
Ventas Mayoreo	\$ 311,979.20	\$ 510,485.40	\$ 998,706.62	\$ 1,258,370.34	\$ 3,079,542
Total de entradas	\$ 1,559,896.00	\$ 2,552,427.00	\$ 4,993,533.09	\$ 6,291,851.69	\$ 15,397,708
Egresos					
Pago a proveedores	\$ 919,750.00	\$ 1,518,956.25	\$ 2,897,212.50	\$ 3,650,487.75	\$ 8,986,407
Renta	\$ 77,100.00	\$ 178,101.00	\$ 306,009.90	\$ 321,310.40	\$ 882,521
Luz	\$ 7,000.00	\$ 16,100.00	\$ 26,460.00	\$ 55,566.00	\$ 105,126
Publicidad	\$ 180,000.00	\$ 220,500.00	\$ 231,525.00	\$ 243,101.25	\$ 875,126
Papelería y útiles de oficina	\$ 9,000.00	\$ 11,550.00	\$ 14,553.00	\$ 15,280.65	\$ 50,384
Internet y Celulares	\$ 14,000.00	\$ 32,340.00	\$ 55,566.00	\$ 58,344.30	\$ 160,250
Gasolina	\$ 24,000.00	\$ 39,312.00	\$ 53,660.88	\$ 56,343.92	\$ 173,317
Intereses financieros	\$ 13,595.69	\$ 32,936.04	\$ 19,086.44	\$ 6,297.06	\$ 71,915
Gastos Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salarios	\$ 130,000.00	\$ 187,200.00	\$ 205,920.00	\$ 48,980.00	\$ 572,100
Seguro	\$ 40,000.00	\$ 42,000.00	\$ 44,100.00	\$ 46,305.00	\$ 172,405
Depreciación	\$ 55,539.22	\$ 66,647.06	\$ 66,647.06	\$ 59,000.00	\$ 247,833
Total de Egresos	\$ 1,469,984.91	\$ 2,345,642.35	\$ 3,920,740.78	\$ 4,561,016.33	\$ 12,297,384
Utilidad antes de Impuestos	\$ 89,911.09	\$ 206,784.65	\$ 1,072,792.31	\$ 1,730,835.36	
Retencion de Utilidades	\$ 8,991.11	\$ 20,678.46	\$ 107,279.23	\$ 173,083.54	
\$ 0.32					
Pago de Impuestos	\$ 26,973	\$ 62,035	\$ 321,838	\$ 519,251	
Utilidad despues de Impuestos	\$ 53,946.66	\$ 124,070.79	\$ 643,675.39	\$ 1,038,501.22	
Gastos Financieros	\$ 37,283.71	\$ 119,572.94	\$ 133,194.57	\$ 117,008.00	\$ 407,059
Flujos Netos de Efectivo	\$ 72,202.16	\$ 71,144.91	\$ 577,127.87	\$ 980,493.21	

7.3 Estados Financieros proyectados.

La figura 7.3.1 muestra los Estados Financieros.

Figura 7.3.1: Estados Financieros

Flujos Netos de Efectivo y Tasa de Rentabilidad Financiera					
Periodo	Inversión	Utilidad neta	Deprec y amort	Pago de créd	F. N.E
0	-\$ 629,250				-\$ 629,250
1		\$ 53,946.66	\$ 55,539	\$ (37,284)	\$72,202.16
2		\$ 124,070.79	\$ 66,647	\$ (119,573)	\$71,144.91
3		\$ 643,675.39	\$ 66,647	\$ (133,195)	\$577,127.87
4	\$ 24,000	\$ 1,038,501.22	\$ 59,000	\$ (117,008)	\$1,004,493.21
5					\$0.00
6					
Tasa de Rentabilidad Financiera (T.I.R) =				35.02%	

Fig. 7.3.2 Estados Financieros Proyectados para Shoes Boon

Punto de Equilibrio			
Tipo de costo	Costos fijos	Costos Variables	TOTAL
	\$ 2,371,377	\$ 10,085,233	\$ 12,456,610
Ingresos por ventas	\$ 15,397,708		
Punto de Equilibrio =			
	En Ventas	\$ 6,873,213	
	En Porcentaje	45%	

7.4 Supuestos utilizados en las proyecciones financieras

a) Inflación anual del 5%

b) Programas de Financiamiento Capital Semilla para PYMES que tiene por objeto proporcionar apoyo financiero en forma de crédito simple para el arranque de negocios viables de emprendedores, egresados de una de las incubadoras reconocidas por la Secretaría de Economía, se considera que el emprendedor debe aportar el 30%.

c) Tiempo de entrega de proveedores 60 días con 30 días de crédito después de emitida la factura.

7.5 Sistema de financiamiento

La fig. 7.5 muestra la tabla de distribución de las fuentes de financiamiento.

Estructura del financiamiento requerido para iniciar operaciones

Fuente de financiamiento	Tipo de inversión			
	Fija	Diferida	Circulante	Inversión Total
Socios	\$ 84,000	\$ 11,400	\$ 93,375	\$ 188,775
Bancos				
Crédito Refaccionario	\$ 196,000	\$ 26,600		\$ 222,600
Crédito de Avío			\$ 217,875	\$ 217,875
Gobierno Federal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gobierno Estatal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Inversionistas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 280,000	\$ 38,000	\$ 311,250	\$ 629,250
Inversión Total	\$ 280,000	\$ 38,000	\$ 311,250	\$ 629,250

Socios		30%	30%	30%	
Bancos		70%	70%	70%	
Gobierno Federal				70%	

Fig. 7.5 Tabla de Distribución de fuentes de Financiamiento.

CAPITULO VIII: ASPECTOS LEGALES DE IMPLEMENTACION Y OPERACION

8.1 Definición del régimen de constitución de la empresa.

La empresa Shoes Boon, será registrada ante la autoridad fiscal bajo el concepto de persona física con actividad empresarial en el régimen Intermedio, siendo sus principales obligaciones fiscales el pago del ISR en base a los ingresos y deducciones fiscalmente autorizadas con aplicación de la tarifa que corresponde al cálculo de sus impuestos. Adicionalmente el contribuyente debe de llevar el control fiscal correspondiente en base a flujo de efectivo para el pago del IETU, siendo este impuesto en conjunto con el ISR sus principales obligaciones de pago en relación a ingresos deducciones generadas; por lo que se ha aplicado en la información financiera del proyecto un 30% de pago de impuestos de ISR como de IETU en promedio.

8.2 Trámites de apertura:

- a) Certificado de uso de suelo. Documento por medio del cual el gobierno certifica el tipo de uso del suelo para saber si es posible establecer un negocio en determinado lugar.
- b) Impacto ambiental. Documento otorgado por el gobierno como resultado de la presentación y evaluación de un informe preventivo de manifestación, de un estudio de impacto ambiental o de riesgo, según corresponda de acuerdo con el giro.
- c) Alta ante la cámara respectiva. Afiliación voluntaria de acuerdo con la actividad o giro que se desarrolle y con la localización del negocio.
- d) Alta en el sistema de información empresarial mexicano. De acuerdo con la Ley de Cámaras y sus Confederaciones, las empresas están obligadas a inscribirse en una cámara de comercio autorizado por la Secretaría de Economía.

- e) Alta de manifestación estadística. Información que se proporciona al Instituto Nacional de Estadística Geográfica e Informática (INEGI) relacionada con la actividad propia del negocio, sin que ello implique efectos fiscales.
- f) Licencia Sanitaria. Documento expedido por la Secretaría de Salud, por medio del cual se autoriza la operación y funcionamiento del establecimiento haberes razón de que este cumple con los requisitos sanitarios que exige la ley.
- g) Aviso de funcionamiento. Presentación de un aviso por parte del propietario o representante legal del negocio a la Secretaría de Salud, en el que se señala que el establecimiento ha iniciado operaciones.
- h) Licencia para la fijación, instalación, colocación de anuncios permanentes.
- i) Visto bueno de seguridad y operaciones. Documento por medio del cual se hace constar que la edificación e instalaciones del establecimiento comercial reúnen las condiciones necesarias de seguridad para su operación y funcionamiento normalmente se establece un mínimo de superficie, cajones de estacionamiento etc.
- j) Programa interno de protección civil. Instrumento por medio del cual se definen las acciones destinadas a salvaguardar la integridad física de los empleados y de las personas que concurren a los establecimientos considerados de alto riesgo.

8.3 Trámites fiscales

- a) Registro Federal de Contribuyentes. Inscripción que se realiza en la SHCP para dar cumplimiento a las obligaciones fiscales.
- b) Declaración de apertura. Manifestación que deben hacer las personas físicas o morales ante la delegación que corresponda, con motivo de inicio de actividades que no requieren licencia de funcionamiento.

8.4 Trámites laborales.

- a) Contrato colectivo o individual de trabajo. Celebración de un contrato colectivo o individual de trabajo por escrito entre los trabajadores y la empresa.
- b) Registro empresarial ante la INFONAVIT(Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores). Información básica que la empresa proporciona al INFONAVIT para efectuar las declaraciones y pagos correspondientes ante este instituto.
- c) Registro Empresarial ante el IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social). Solicitud ante el IMSS del registro y el número patronal correspondiente.
- d) Inscripción en el padrón del impuesto sobre nóminas. Trámite por medio del cual el negocio se integra al padrón de contribuyentes de este impuesto.

Conclusiones y Recomendaciones.

Las conclusiones han sido realizadas considerando el resultado de la encuesta y de la evolución financiera realizada para el proyecto.

1. Conclusiones basadas en el resultado de la encuesta realizada a 100 personas:
El resultado de la encuesta ha sido positivo mostrándonos que el 75% de las personas que realizaron la encuesta fueron mayores a 40 años, ya que este es el segmento potencial de mercado; sin embargo el 95% manifestó ser muy importante para ellos llevar un zapato cómodo. Por otro lado el 74% ha mostrado interés en adquirir zapatos de confort aún cuando el 42% no conoce ninguna marca de zapatos de confort. También el 58% de los encuestados manifestaron conocer personas interesadas en adquirir zapatos de confort. Un dato importante obtenido en la encuesta ha sido que el 58% de las personas compran zapatos en USA por lo que deberá esto de tomarse en cuenta en la publicidad realizada.
2. El análisis financiero para evaluar la factibilidad del proyecto consideró un periodo de cuatro años. Las conclusiones son las siguientes:
 - a) Inversión Inicial Requerida: \$629,250 M.N., la cual se aplicara de la siguiente manera: \$311,250 en Activos Circulantes, \$280,000 en Activos Fijos y \$38,000 en Activo diferido.
 - b) La Tasa Interna de Rentabilidad (TIR) uno de los indicadores para evaluar la factibilidad del proyecto, es 35%.
 - c) El Punto de Equilibrio para establecer el nivel de ventas requeridas para igualar los costos totales requeridos por el proyecto, se logra cuando se alcance un nivel de ventas de \$6,873,213 M.N. que representan el 45% de las ventas totales consideradas en el periodo de cuatro años.

Recomendaciones:

Se recomienda invertir en el proyecto basado en:

- 1) Después de la evaluación financiera del proyecto se ha obtenido una TIR del 35% superando las expectativas iniciales.
- 2) Se requiere solo el 45% de las ventas totales para llegar al punto de equilibrio, el cual es obtenido en un periodo de 31 meses.
- 3) Las condiciones del mercado son las adecuadas como lo muestra el resultado del cuestionario; este ha sido muy positivo encontrándose que aún en personas menores a 40 años manifiesta interés en el calzado de confort, además de encontrarse que un 42% no conoce el producto.
- 4) Otro elemento que muestra condiciones adecuadas del mercado es el mercado meta potencial el cual sólo de personas mayores a 40 años es de 393,205.
- 5) Al implementarse el proyecto los puntos claves serán las promociones y la publicidad ya que el 58% de las personas encuestadas compran en USA.

Anexo 1: Cuestionario Aplicado para la investigación de Mercado.

El presente cuestionario ha sido diseñado con el propósito de obtener información para la evaluación del mercado potencial de zapatos de confort. De aquí se tomarán decisiones importantes por lo que agradezco de antemano el tiempo y la exactitud de la información proporcionada a través de esta encuesta.

- 1) ¿Qué tan importante es para usted llevar un zapato cómodo?:
 - a) Muy Importante
 - b) Poco Importante
 - c) Indiferente
- 2) Mis actividades diarias normalmente son:
 - a) La mayor parte del tiempo estoy sentado(a)
 - b) La mayor parte del tiempo estoy parado(a) o caminando
 - c) 50% del tiempo permanezco sentado(a) y 50% del tiempo permanezco parado(a) caminando
- 3) ¿Cuántos pares de zapato adquiere al año?:
 - a) 0-2
 - b) 3-5
 - c) 6 o mas
- 4) Identifica el rango del precio del calzado que comúnmente adquieres:
 - a) 200 a 300 pesos
 - b) 301 a 500 pesos
 - c) 501 a 700 pesos
 - d) 701 a 1000 pesos
- 5)Cuál de los siguientes canales de distribución utilizas para la compra de calzado:
 - a) Zapaterías en plazas comerciales
 - b) Tiendas en USA
 - c) Swat meet (tianguis)
 - d) Catalogo
- 6) ¿Sabías que existen zapatos para personas con diabetes, espolón, artritis, y juanetes?
 - a) Si
 - b) No
- 7) ¿Sabías que un calzado de confort puede prevenir futuros problemas en los pies y en columna vertebral?
 - a) Si
 - b) No
- 8) ¿Sería de tu interés (o de tu familia) la adquisición de zapatos de confort?
 - a) Si
 - b) No
- 9) ¿Conoces marcas de zapatos de confort?

a) No

b) Si.

Cuáles?: _____

10) ¿Conoce alguna persona que pudiera interesarle el uso de zapatos de confort?

a) No

b) Si

Quien?: _____

Muchas gracias por tu tiempo y tu cooperación.

Bibliografía

Basterrechea H. et al (2010). *Propuesta metodológica para la elaboración de un plan de negocios en la empresa de productos lácteos Bayamo*. Revista electrónica Granma Ciencia. Vol. 14 No. 2. Cuba.

Castillo (S/F)

www.colpamex.org/Revista/Art11/55.htm

Chávez R. (2009) *Perspectivas de la Industria del Calzado en Mexico*.gestiopolis.com
consultado en:

www.ipex.jccm.es/www/download/GuiasyObservatorios/obcalzado/obcalzado/edanteriores/enero10/publicaciones/perspectivas-de-la-industria-del-calzado-en-mexico.pdf

Cámara Nacional de la Industria del Calzado (CANAICAL)

www.canaical.org/calzado11.pdf http:

Castillo (S/F)

<http://www.colpamex.org/Revista/Art11/55.htm>

Damm J. (2006) *Sistemas Contables*

www.peoi.org/Courses/Courses/ac/fram7.html

Harris J. y Buló P. (2003). *Manual Diseño y Elaboración de Planes de negocios para Micro y Medianos Empresarios Rurales*. PROMER.

Hernández, R.M; Martínez, M. (2011). *Capacidad Administrativa de las empresas Integradoras. Caso: Integradora Manufacturera en Oaxaca*.

INEGI. Censo de Población y vivienda 2010. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*

www.inegi.org.mx/est/contenidos/Proyectos/ccpv/default.aspx

20 de octubre de 2012

Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo.

http://www.mintra.gob.pe/contenidos/discapacidad/estudio_diabetes_mellitus.pdf

10 de octubre de 2012

NAFIN (2004). *Fundamentos de Negocio: Administración, Filosofía Empresarial, la PyME y los Empresarios*

NAFIN (S/F). *Forma tu microempresa*.

www.nafin.com/portalfnf/get?file=/pdf/otros/MICROEMPRESA.pdf

Negocios y Bolsa

<http://negociosybolsa.blogspot.mx/2010/09/los-11-beneficios-de-un-plan-de.html>

Nueno P. (2003). *Lo que se Aprende de los Mejores MBA. (Gestión 2000, Barcelona)*

Proméxico (2010). *Plan de Negocios Internacional de Exportación*

www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/96/1/images/PlanDeNegociosInternacionalDeExportacion.pdf

Portal de Internet de la Secretaria de Economía.

www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/mediana-empresa

Rojas 2009. *Boletín Técnico No. 1. Septiembre 2009*

www.ceinnova.org.co/medios/inf_tec/29_2_Bolet%C3%ADn%20T%C3%A9cnico%201.pdf

Sada, I et al (2007). *PyMES Boletín Informativo Semestral. Jul-Dic, Vol. 2 , No. 2.*

www.vinculacionciudadana.org/boletines/boletin2.pdf

Saldarriaga J. (2009). *Plan de Negocios “Marco Teórico y Perspectiva Estratégica”*
Universidad Politécnica de Cataluña. España.

Sánchez, J. (2002). *Empresas Integradoras como Estrategia en el Mercado Globalizado para la Reactivación Económica y Financiera de las Pequeñas Empresas Constructoras.*

Las Empresas Integradoras, Una Opción para tu Futuro. Tesis de grado Maestría en Administración de la Construcción. Instituto Tecnológico de la Construcción. México.

Secretaria de Economía (2008). *Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.*

http://www.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/resource/coneval/eval_mon/2060.pdf

Stevenson H. Roberts M. Irving Grousbeck H. (1985). *New Business ventures and the entrepreneur. Richard D. Irwin Inc. Second Edition*

Tesis “Propuesta de un plan de negocios para el reciclado de PET, en una empresa de transformación en expansión” (Dic. 2008)

Umaña A. et al (2010). *Elaboración de planes de negocio para la gestión de empresas asociativas rurales. Centro Agronómico de Investigación y Enseñanza. Managua, Nicaragua.*

“World Health Organization”.

<http://www.who.int/chp/topics/rheumatic/en/>

10 de Octubre de 2012