

“2014, Año de Octavio Paz”

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ**  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACION  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION

**PROYECTO DE INVERSIÓN PARA UNA PROVEEDURÍA DE SERVICIOS  
ADMINISTRATIVOS Y CONSULTORÍA PARA MICROEMPRESAS DE LA CIUDAD DE  
LA PAZ.**

**TESIS**  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN ADMINISTRACION

**PRESENTA:**  
PERLA MARIA ORTIZ FISCHER

**DIRECTOR DE TESIS:**  
M.C. GRACIELA GUADALUPE RÍOS CALDERÓN

LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR, MEXICO; MARZO 2014



## AGRADECIMIENTOS

*A Dios...*

*A mi esposo Vicente por su constante apoyo...*

*A mi Madre por su motivarme siempre...*

*A mi directora de tesis, Graciela Ríos, por su paciencia para conmigo...*



“Para triunfar en la vida, no es importante llegar el primero. Para triunfar simplemente hay que llegar, levantándose cada vez que se cae en el camino”

Anónimo.

## Resumen analítico.

**Autor:** Perla María Ortiz Fischer.

**Título:** Proyecto de inversión para una proveeduría de servicios administrativos y consultoría para microempresas de la ciudad de La Paz.

**Institución de adscripción:** Instituto Tecnológico De La Paz

**Descripción:** Esta tesis propone un proyecto de inversión para la creación de una empresa de consultoría administrativa que debido a las condiciones del mercado busca nuevos nichos que permitan adaptar sus servicios a las condiciones de las micro empresas, se plantea la metodología para la realización de dicho proyecto en la ciudad de La Paz, así como los resultados obtenidos y las conclusiones a las que se ha llegado.

**Metodología:** Para la realización de este proyecto de inversión se aplicó la metodología propuesta por el libro de “Evaluación de Proyectos” de Baca Urbina. Se integraron además los procesos de la consultoría de empresas del libro de la organización internacional del trabajo para la consultoría de empresas. Se realizó una investigación documental y de campo. La información se recopiló a través de la aplicación de encuestas a posibles clientes y la revisión de documentos. Las fuentes fueron libros, artículos de internet e investigaciones realizadas por organismos privados y de gobierno respecto al tema.

**Conclusiones y recomendaciones:** Al haber realizado un proyecto de inversión sobre la creación de una proveeduría de servicios administrativos y consultoría en la ciudad de La Paz, B.C.S, se encontró que es viable su implementación, ya que se han obtenido resultados financieros, económicos y de planeación favorables, es decir se cuenta con elementos suficientes para justificar su implementación.



## **Abstract.**

**Author:** Perla Maria Ortiz Fischer.

**Title:** Project investment for a supply of administrative services and consultancy for micro-enterprises in the city of La Paz.

**Institute:** Instituto Tecnológico de La Paz.

**Description:** this thesis proposes an investment project for the creation of a consulting firm administrative seeking new niches that allow to adapt its services to the conditions of micro companies due to market conditions, raises the methodology for this project in the city of La Paz as well as the results obtained and the conclusions that have been reached.

**Methodology:** The methodology proposed by the book "Evaluation of projects" Baca Urbina was applied for the implementation of this investment project. Integrated also processes the consultancy of the book of the international organization of work for the consultancy. A documentary and field investigation was conducted. The information is compiled through the implementation of surveys to potential customers and the review of documents. The sources were books, internet articles, and research conducted by private bodies and Government on the issue.

**Conclusions and recommendations:** to having made an investment project on the creation of a supply of administrative services and consultancy in the city of La Paz, BCS, was found feasible implementation, since we have obtained results financial, economic and favorable planning, is that is has sufficient elements to justify its implementation.



## INDICE.

CAPITULO .I LOS PROYECTOS DE INVERSION.....	17
1.1    Evaluación de proyectos de inversión.....	18
1.1.1    Evaluación de proyectos. ....	18
1.1.2    La necesidad de los proyectos de inversión.....	19
1.1.3    Decisión sobre un proyecto.....	19
1.1.4    La evaluación. ....	20
1.1.5    Partes generales de la evaluación de proyectos.....	20
1.1.6    Modelo pragmático del proceso de inversión. ....	21
1.2    Estructura general. ....	24
1.3    Estudio de mercado. ....	24
1.3.1    Análisis de la demanda. ....	26
1.3.2    Determinación de la demanda potencial o insatisfecha. ....	27
1.3.3    Análisis de la oferta.....	27
1.3.4    Análisis de los precios.....	27
1.3.5    Análisis de la comercialización de un producto.....	28
1.4    Estudio técnico. ....	28
1.4.1    Análisis y determinación de la localización óptima del proyecto. ....	28
1.4.2    Análisis y determinación del tamaño óptimo del proyecto.....	29
1.4.3    Ingeniería del proyecto y los objetivos generales.....	29
1.5    Estudio económico. ....	30
1.5.1    Determinación de costos.....	30
1.5.2    Presupuestos. ....	31
1.5.3    Inversión inicial.....	32
1.6    Estudio financiero. ....	32
1.6.1    Estados financieros utilizados para el análisis. ....	32
1.6.2    Balance General pro forma ....	33
1.6.3    Estado de Cambio en la Situación Financiera.....	35



1.6.4	De la estructura financiera. ....	35
1.7	La consultoría de empresas.....	36
1.7.1	El proceso de consultoría.....	36
1.7.2	La consultoría en la dirección de la pequeña empresa. ....	37
1.7.3	Las clínicas de empresa.....	38
1.8	Concepto de la microempresa. ....	38
1.8.1	Principales características y problemas de las Microempresas. ....	39
1.8.2	Principales problemas.....	40
CAPITULO 2: LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS, SU CONTEXTO MUNDIAL Y SU IMPACTO EN MÉXICO. ....		41
2.1	Descripción general del entorno. ....	42
2.2	Las <i>mypimes</i> en México. ....	43
2.3	Las microempresas .....	44
2.4	Principales problemas de las MYPES. ....	45
2.5	Datos particulares sobre el área de acción.....	47
2.6	Aspectos básicos de la ciudad de La Paz.....	48
2.7	Evaluación de las actividades de comercio y de servicios.....	50
2.8	Datos específicos sobre el ámbito y alcance de la investigación.....	51
CAPITULO 3.- DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVERSIÓN.....		52
3.1	El diseño metodológico de este proyecto. ....	53
3.2	Estudio de mercado.....	54
3.2.1	Análisis de la demanda. ....	56
3.2.2	Análisis de la oferta.....	68
3.2.3	El análisis del precio.....	73
3.2.4	Análisis de la comercialización: investigación documental acerca de los medios de comercialización que se utilizan en la consultoría.....	73
3.3	Estudio técnico. ....	75
3.3.1	La localización óptima del proyecto.....	76
3.3.2	Determinación del tamaño óptimo de la planta. ....	82
3.3.3	Distribución al interior de la instalación. ....	83
3.3.4	Distribución de la planta.....	84



3.3.5	Ingeniería del proyecto.....	86
3.3.6	Cantidad y características del equipo y maquinaria que se va a adquirir basado en la capacidad de la planta. ....	89
3.4	Estudio económico y financiero. ....	110
3.4.1	¿Qué desembolso tengo que hacer para iniciar la actividad?.....	110
3.4.2	Inversión mínima estimada necesaria. ....	110
3.4.3	Financiamiento.....	112
3.4.4	Tabla de amortización.....	113
3.4.5	Presupuesto de costos de producción. ....	115
1.	CAPITULO 4- RESUMEN EJECUTIVO. ....	134
4.	Conclusiones.....	135
4.1	Conclusiones del estudio de mercado. ....	135
4.2	Conclusiones del estudio técnico.....	137
4.3	Conclusiones del estudio económico.....	137
2.	BIBLIOGRAFÍA .....	138

## INTRODUCCIÓN

---



## **INTRODUCCION**

Las micro y pequeñas empresas presentan por propia naturaleza problemas administrativos comunes, que son usualmente generados por la falta de experiencia del gerente o simplemente debido a la ausencia de controles adecuados, planeación deficiente, falta de manuales de organización entre otros, lo cual puede ser corregido por medio de capacitación a quien encabeza la empresa.

Esto mediante la formación de clínicas de empresa, un método *moderno para la prestación de servicios de consultoría que permite reunir diversos empresarios de un giro o industria para que compartan experiencias y busquen soluciones comunes, dotándolos de las herramientas y métodos que faciliten su aprendizaje.*

A diferencia de un programa de gobierno que presta servicios de asesoría y consultoría gratuita a las empresas que pretenden obtener un crédito o a emprendedores que buscan establecer su negocios, se pretende que este proyecto tenga la capacidad de asesorar en todo momento al empresario, no solo con el afán de ser parte de un programa temporal, sino de dar seguimiento constante a los problemas de la empresa para convertirlos en oportunidades de mejora, logrando que esta se mantenga en el mercado y con ello evitar el cierre de empresas debido a la incapacidad de competir en un mercado en crecimiento y en constante cambio.

## **HIPÓTESIS**

La evaluación de un proyecto de inversión, determina la factibilidad para la creación de una empresas de consultoría en La Paz, B.C.S.

## **OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un proyecto de inversión para probar la viabilidad de establecer una empresa de servicios de consultoría administrativa para micro y pequeñas



empresas de La Paz, a través de un modelo de proyecto de inversión, constituido en un análisis de mercado, un análisis técnico y un análisis financiero.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar un estudio de mercado para ratificar la existencia de la necesidad de las empresas de servicios de consultoría mediante el modelo de clínicas de empresa y determinar la cantidad que los empresarios estarían dispuesta a adquirir a determinados precios.
- Formular el estudio técnico que permita analizar y determinar las condiciones y la organización óptima requerida para ofrecer los servicios.
- Ejecutar el estudio económico con el fin de determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto.
- Efectuar el estudio financiero del proyecto para comprobar su rentabilidad.

## **JUSTIFICACIÓN**

El proyecto de inversión pretende conocer las condiciones para la constitución de una empresa de prestación de servicios de consultoría administrativa en la ciudad de La Paz, basada en la impartición de cursos sencillos (*clínicas de empresa*) conformados por grupos de 5 a 10 personas que se reúnen para obtener asesoramiento e intercambiar experiencias sobre cómo abordar problemas idénticos o similares que afrontan todos ellos.

Esta modalidad de consultoría estará enfocada a emprendedores, micro y pequeños empresarios para resolver los problemas comunes que puedan tener sus negocios y además guiarlos a que identifiquen fácilmente sus áreas de oportunidad.

Los resultados de esta investigación permitirán conocer si el establecimiento de una empresa de consultoría administrativa en la ciudad de la paz es viable, es decir que existen las condiciones de mercado y las condiciones económicas que permitirán que sea un proyecto exitoso, además será posible identificar las



necesidades de servicios administrativos para la mejora de los procesos de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de la paz.

Los resultados de cada uno de los elementos del proyecto de inversión aportaran mayores elementos para conocer las necesidades de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de la paz.

El estudio de mercado identificara los puntos en los que los empresarios consideran que sus empresas son débiles y además si están dispuestas a contar con un agente externo que les apoye en la búsqueda de soluciones.

El estudio técnico, basado en los resultados del estudio de mercado podrá indicar las condiciones físicas y de infraestructura con las que deberá contar una empresa de servicios consultivos adecuado a las empresas paceñas.

El estudio económico permitirá identificar la mejor opción de modelo de empresa para establecer una empresa de consultoría administrativa en la ciudad.

Además de garantizar el éxito de la inversión para quien pretenda incursionar en el ramo mediante este proyecto de inversión e identificar las condiciones adecuadas para establecer un negocio basado en el modelo consultivo de clínicas de empresa, este proyecto permite desarrollar modelos de servicio para las micro y pequeñas empresas, que puedan ser utilizados en proyectos similares, aunado a esto, el desarrollo de este proyecto ha logrado conjuntar información de las micro y pequeñas empresas paceñas y sus características concretas, el acopio y análisis de información permite realizar conclusiones que van más allá del presente proyecto y permite tomar acciones en otros rubros del plano empresarial.

Los empresarios pequeños, los microempresarios y los emprendedores, requieren de especial atención en sus actividades administrativas y mediante la impartición de cursos y creación de herramientas administrativas que los ayuden a ser más competitivos, se lograra crear empresas fuertes y resistentes a los cambios en la economía con mayores capacidades y con dirigentes capaces de adaptarse a las



condiciones cambiantes del ambiente, lo cual lograría que se mantuvieran en actividad por largo tiempo desarrollando sus tareas de forma óptima.

La prestación de servicios consultivos requiere primeramente el convocar al público objetivo mediante una buena mercadotecnia invitándolos a mejorar sus prácticas por medio de cursos especializados y de temas específicos que apoyaran al aumento de su productividad y a la corrección de sus fallas en aspectos administrativos.

Una vez que se cuente con un grupo de empresarios se impartirán cursos basados en el proceso administrativo, indicándoles las herramientas que puedan aplicar de acuerdo a cada etapa de proceso, desde un buen establecimiento de misión y visión hasta un organigrama o creación de controles.

Por lo que respecta a los emprendedores se les apoyara en la construcción de sus planes de negocios bajo las condiciones de diversos programas de gobierno para la adquisición de un crédito. Además de ofrecerles paquetes de emprendimiento que contienen planes de asesorías y herramientas electrónicas para garantizar un emprendimiento exitoso.

En el mercado existen diversas empresas privadas que otorgan financiamientos a los empresarios y que requieren que estos cumplan con objetivos específicos para acceder a ellos, lo cual obliga a estos a tener su información y registros fiscales al día pero no los apoyan en el desarrollo de las habilidades administrativas.

El gobierno cuenta con incubadoras que les permiten a los empresarios conocer las partes básicas de la organización y las formas correctas de operar, sin embargo difícilmente hay un completo interés en la problemática en concreto o simplemente al término de algún ciclo se descuidan los programas. Esta empresa a diferencia de los incubadoras o empresas de financiamiento empresarial busca que los empresarios trabajen en conjunto en mesas de trabajo o clínicas de empresa, construyan sus propios manuales, establezcan metas y objetivos para



que en un futuro se conviertan en empresas debidamente establecidas si no lo son y si lo son logren formar asociaciones comerciales que los lleven a crecer.

## **PLANTEAMIENTO Y DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Las micro y pequeñas empresas se han convertido en un sector que requiere de atención, puesto que además de proveer de empleo a una gran parte de la población económicamente activa, estas constituyen un importante factor de desarrollo local.

Existen en Baja California Sur un total de **11533** empresas formalmente registradas en el **SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANO** y solo en la ciudad de La Paz hay **3861** entre pequeñas, grandes y medianas las cuales afrontan dificultades antes, durante y después de poner en práctica sus actividades. Algunas están preparadas para solventar los errores y situaciones inoportunas, sin embargo hay otras que no.

Debido a sus características presentan recurrentes problemas en la administración, que es regularmente empírica, mismos que se traducen en ventas insuficientes, debilidad competitiva, atención deficiente, precios altos, bajos estándares de calidad, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno entre otros muchos que las llevan a su desaparición.

Las empresas de la ciudad de La Paz, se enfrentan a la misma problemática, la falta de conocimientos administrativos que se traduce en falta de planeación y de sistemas de control adecuados, las expone a pérdidas económicas que pueden provocar su cierre definitivo, esto aunado a la falta de servicios profesionales y de asesoría accesibles las coloca en desventaja ante otras empresas del país y ante toda posibilidad de crecimiento.

Estas condicionantes limitan el crecimiento económico de la ciudad, en diversos estudios realizados a las empresas, mismos que se citan a lo largo del presente



trabajo, se enlistan una serie de problemas administrativos en empresas dedicadas a distintas actividades, que se reducen a una solución, la capacitación.

Existen por la naturaleza turística de la ciudad, principalmente empresas dedicadas a sector comercio y servicios, actividad comercial como lo es la venta de ropa, venta de refacciones, distribución de refrescos, hoteles, restaurantes talleres, entre otros, las cuales están en contacto directo con sus clientes quienes cada vez son más demandantes de servicios de calidad.

De una muestra que considera al 10 % de empresas comerciales y de servicios de la Cd. de La Paz, el 56.36% recibe capacitación constante, con una calidad poco aceptable, ya que en una escala del 1 al 10 el promedio de calidad de la capacitación es de 8.7 Por otra parte el 43.63% no han recibido capacitación continua lo que provoca que los empleados no tengan ningún tipo de conocimiento en las áreas de Atención al cliente, administración, manejo de conflictos laborales y otros tópicos.<sup>1</sup>

Ello provoca un bajo nivel en la calidad de atención al cliente y por consiguiente una baja motivación laboral.

En las empresas de servicios, es sumamente importante para los clientes el tipo de atención que reciben, pues de acuerdo a esto se catalogan los sitios que visitan. Al no existir la capacitación del personal en los establecimientos se provoca una disminución en las ventas y en la calidad de la imagen, debido a que los comensales mantienen un flujo de información entre ellos y cuando reciben un mal servicio no recomiendan el lugar visitado. Además los clientes compran principalmente el servicio que se le ofrece y por tanto si dicho servicio no es de calidad el cliente prescinde de él y busca a otro oferente.

---

<sup>1</sup> Estudio global del comercio y servicios de la ciudad de La Paz *Stage* corporativo y Gobierno de B.C.S. 2002



Así la falta de capacitación en áreas de atención al cliente, la falta de procesos de planeación , objetivos metas, visión , misión, controles y mediciones adecuadas es decir de gran parte de los componentes básicos del proceso de la administración en las micro y pequeñas empresas de la paz, así un pobre desempeño en las empresa que si cuentan con estos elementos, denotan una latente problemática y una oportunidad para la creación de una empresa que ofrezca un servicio adecuado de asesoría y consultoría administrativa que apoye al empresario en la creación de manuales de procesos y de procedimientos, así como en el establecimiento de controles y mediciones mediante un método consultivo adaptado a las condiciones de la localidad.

La constitución de una empresa de consultoría, basada en clínicas de empresa de adapta a las condiciones de los empresarios locales con el cometido de solucionar los problemas los que día a día se enfrentan,. e innovar en sus procesos, mejorar sus operaciones e implementar técnicas que quizá desconozcan debido a la falta de conocimientos técnicos.

Las MiPyMES son la base de la economía mexicana convirtiéndose en potenciales desarrolladoras de empleo y reactivadoras de la misma, constituyen el 97 % del total de las empresas, generan más del 52 por ciento del PIB y 8 de cada 10 empleos son creados por éstas<sup>2</sup>, esto es una clara señal de que se debe poner especial atención en garantizar su competitividad.

En el año 2002 existían en México 3005157 empresas de las cuales el 99.8 % son Mipymes, como se mencionó anteriormente, solo en La Paz hay más de 3000 empresas, lo cual convierte a la ciudad en un campo de acción considerable para el ejercicio de la consultoría administrativa como producto de comercialización, tomando en cuenta que es posible ofrecer servicios de asesoría y herramientas administrativas al sector no estructurado.

---

<sup>2</sup>Datos estadísticos proporcionados por el Sistema De Información Empresarial Mexicano, Censo empresarial INEGI



## **CAPITULO .I LOS PROYECTOS DE INVERSION.**

---



## **1.1 Evaluación de proyectos de inversión.**

En este capítulo se fundamentan las aportaciones y argumentos a utilizar para la realización del *proyecto de inversión para la creación de una empresa de proveeduría de servicios administrativos y consultoría para micro y pequeñas empresas en La Paz, B.C.S.*

Este marco teórico conceptual se encuentra principalmente constituido por los tres conceptos básicos que dan forma y objeto al presente trabajo:

- Conceptualización de la evaluación de proyectos.
- Conceptualización de la consultoría y su método.
- El concepto de la microempresa.

### **1.1.1 Evaluación de proyectos.**

Un proyecto de inversión es la guía para la toma de decisiones acerca de la creación de una futura inversión que muestra el diseño comercial, técnico-organizacional, económico y financiero de la misma. En caso de resultar viable el proyecto, este documento se convierte en un plan que guía la realización del mismo. En lo que se refiere a la realización de esta tesis se toma como referencia el libro de evaluación de proyectos de inversión de Gabriel Baca Urbina, para la descripción y desarrollo de cada uno de los elementos de un proyecto de inversión.

Pero para poder comprender mejor este concepto es necesario analizar sus elementos así que podremos empezar por definir un proyecto:

Un *proyecto* es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema, la cual como antes se menciona tiende a resolver una necesidad humana. En este sentido puede haber diferentes ideas, inversiones de monto distinto, tecnología y metodologías con diverso enfoque, pero todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas.



El *proyecto de inversión* es un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o servicio útil al ser humano o a la sociedad.

En este caso particular el proyecto de inversión ira encaminado a la asignación de dichos elementos para prestar servicios consultivos a microempresarios y todo lo que de esto deriva.

Un proyecto de inversión, cualquiera que este sea tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que se asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Solo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.

### **1.1.2 La necesidad de los proyectos de inversión.**

“Todos y cada uno de los bienes y servicios que tenemos disponibles en el mercado, antes de venderse comercialmente, fueron evaluados desde varios puntos de vista, siempre con el objetivo final de satisfacer una necesidad humana. Después de esto, hubo quien se dedicó a producirlos en masa, por consiguiente tuvo que realizar una inversión económica.”<sup>3</sup>

Luego entonces sí la inversión debe satisfacer necesidades humanas a través de productos y servicios, cada vez que se quiera satisfacer alguna necesidad habrá que realizar una inversión, por lo tanto, deben realizarse los estudios necesarios para en lo posible de hacerse dicha inversión, sea porque se tiene una alta probabilidad de éxito.

### **1.1.3 Decisión sobre un proyecto.**

Para tomar una decisión sobre cualquier proyecto es necesario someterlo a un análisis multidisciplinario. Aunque no se puede hablar de una estricta metodología que guie la toma de decisiones sobre un proyecto, si es posible afirmar que una decisión siempre debe estar fundamentada en el análisis de un sinnúmero de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto.

---

<sup>3</sup>Haime Levi Luis, Planeación Financiera de la Empresa Moderna, ISEF, S.A. , México 1995, 223. Pp.



Si bien el realizar un análisis complejo, no implica que al invertir no exista un riesgo, también es cierto que los elementos que componen el proyecto de inversión ayudan a vislumbrar mejor los factores que no siempre resultan predecibles y a tomar en cuenta que las estimaciones realizadas también pueden variar de acuerdo a las influencias del entorno.

Por eso debido a las variables a que se enfrenta cada proyecto es necesario someterlo a estos estudios desde diversas perspectivas, a esto llamamos evaluación de un proyecto de inversión, es decir, a toda actividad encaminada a la toma de decisiones acerca de invertir en un proyecto.

#### **1.1.4 La evaluación.**

La evaluación, aunque resulta la parte fundamental del estudio, dado que es la base para decidir sobre el proyecto, depende en gran medida del criterio adoptado de acuerdo con el objetivo general del proyecto. En el ámbito de la inversión privada el objetivo principal no solo es obtener el mayor rendimiento sobre la inversión. En los tiempos actuales de crisis, el objetivo principal puede ser que la empresa sobreviva, mantener el mismo segmento de mercado, diversificar la producción, aunque no se aumente el rendimiento sobre el capital.

Por tanto, la realidad económica, política, social y cultural de la entidad en donde se piense invertir, marcara los criterios que se seguirán para realizar la evaluación adecuada, sin importar la metodología empleada. Los criterios y evaluación son, por tanto, la parte fundamental de toda evaluación de proyectos.

#### **1.1.5 Partes generales de la evaluación de proyectos**

Aunque cada estudio de inversión es único y distinto a todos los demás, la metodología que se aplica de cada uno tiene la particularidad de adaptarse a cualquier proyecto. La estructura general de la metodología de la evaluación de proyectos según Baca Urbina se representa a continuación:



**Fig. 1** Formulación y evaluación de proyectos. Baca Urbina

Existen también otras fuentes que describen de forma más específica las características de cada elemento del proyecto de inversión:

### **1.1.6 Modelo pragmático del proceso de inversión.**

Este modelo fue elaborado por el Fondo Nacional de Estudios y Proyecto (FONEP) dependiente de Nacional Financiera, en el año 1986, con el fin de buscar una mejor comunicación entre los integrantes de los equipos profesionales multidisciplinarios que participan en las distintas fases del ciclo de vida de los proyectos.

Por ello se integró el modelo del proceso de inversión, cuya ventaja, es que define con precisión y congruencia a las etapas del ciclo de vida de los proyectos, esto es, en su lectura tanto en sentido vertical como en sentido horizontal, así como en la ordenación los distintos conceptos con base en un arreglo matricial, de lo cual se tiene la siguiente tabla:



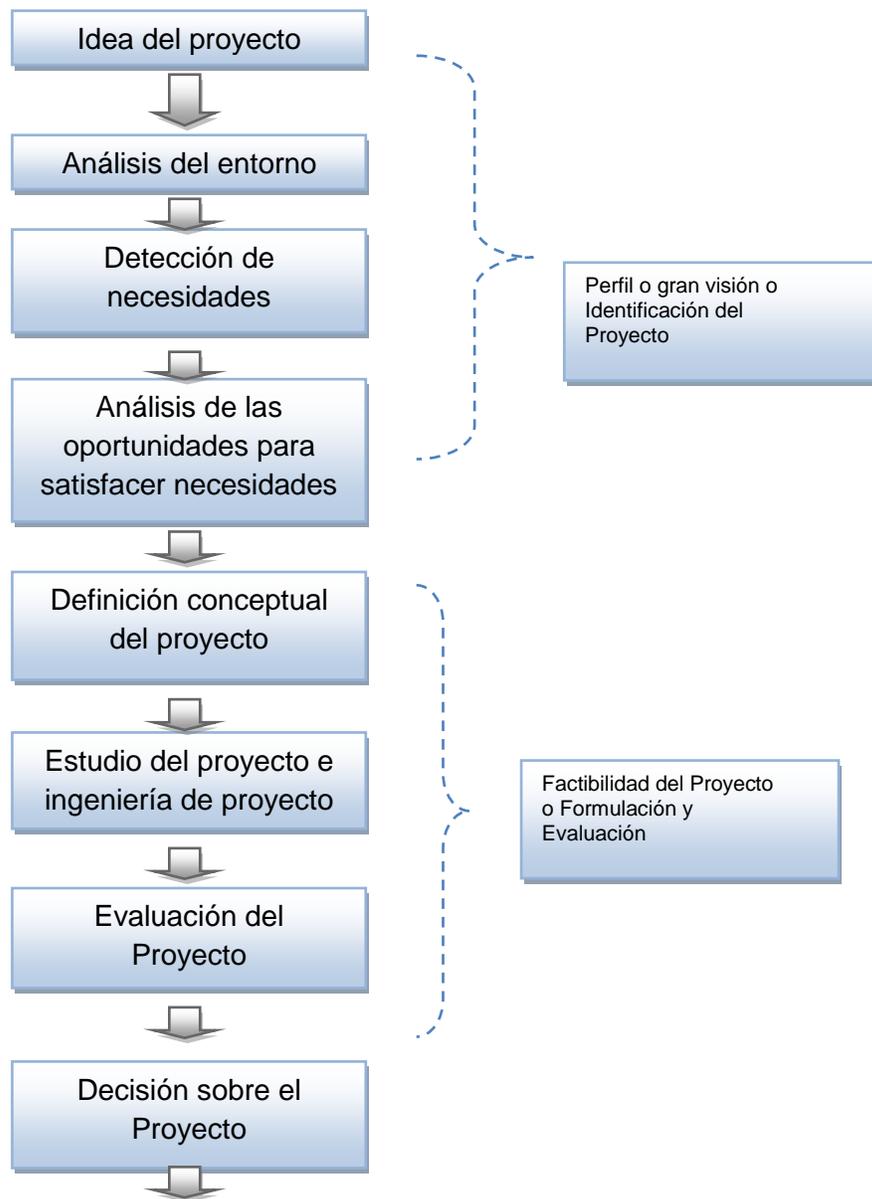
**Tabla 1.-Nacional Financiera, “Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Nacional Financiera, Dirección de Promoción y Desarrollo Empresarial, Primera edición, 1995., Tercera reimpresión 1997, México D. F. Pp.7-9.**

ETAPAS	FASES DE DESARROLLO	FINALIDAD	CONTENIDO	RESULTADO	NIVEL DE ESTUDIOS	TIPO DE ESTUDIOS
PRE INVERSIÓN	identificación diagnóstico	Detectar necesidades y recursos para buscar su satisfacción y aprovechamiento eficiente	Diagnóstico, pronóstico e imagen objetivo	Las estrategias y lineamientos de acción	- Gran visión	Regional Sectorial Programa de inversión
	formulación y evaluación	Generar y seleccionar opciones y determinar la más eficiente para satisfacer una necesidad específica o aprovechar un recurso	Análisis y evaluación de opciones	La opción óptima y su viabilidad técnica , económica y financiera	Perfil Prefactibilidad - Factibilidad	Mercado Técnico Tecnológico Financiero Evaluación Organización
	ingeniería del proyecto	Contar con los elementos de diseño, construcción y especificaciones necesarios	Desarrollo de la Ingeniería básica y de detalle	Memorias de cálculo y de diseño, especificaciones y planos	Proyecto definitivo de Ingeniería	Ingeniería básica Ingeniería de detalle
DECISIÓN	Gestión de los Recursos	Definir el tipo de agrupación social, formalizarla y obtener los recursos	Negociaciones jurídicas, financieras y laborales	La capacidad jurídica y los recursos requeridos por la inversión	Asesoría	Financiero Jurídico Laboral
INVERSIÓN	Ejecución y puesta en marcha	Disponer de los recursos humanos, físicos y financieros	Programas de construcción, instalación y montaje; reclutamiento, selección y formación de los Recursos humanos. Pruebas de maquinaria y equipo	La infraestructura física, laboral y directiva; y ajustes de maquinaria y equipo	Plan de ejecución	Programa: Construcción instalación y montaje Adquisiciones Formación de recursos Financiero Puesta en Marcha



RECUPERACIÓN	Operación y Dirección	Generar eficientemente beneficios económicos y sociales	Planeación, organización, dirección, evaluación y control.	La producción de satisfactores eficaces	Optimización	Eficiencia del proceso de Aseguramiento de Calidad Sist. y Proc. Desarrollo Org. Planeación Fin. Mercadotecnia Planeación Estratégica.
--------------	-----------------------	---	--	---	--------------	---

**En donde esquemáticamente se tiene:**



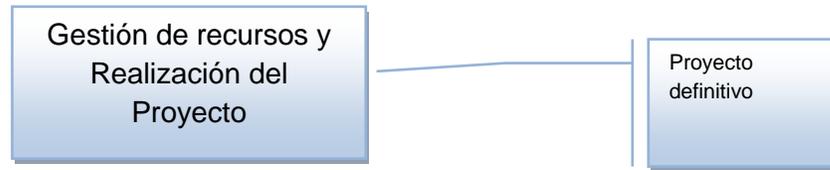


Fig. 2.-Nacional Financiera, “Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión 1995., México D. F. Pp.7-9; Baca Urbina, Gabriel, Op. Cit. Pp. 5

## 1.2 Estructura general.

La estructura general de la Evaluación de proyectos es una forma de esquematizar la evolución que implica este análisis, y se establece como un precedente, de manera muy general, de todas las etapas de la evaluación.

**Baca Urbina** comenta que se distinguen tres niveles de profundidad, tal como se indican en el esquema anterior.

El más simple el perfil o gran visión, se elabora a partir de la información existencia, el juicio común y la opinión que da la experiencia.

El siguiente nivel lo denomina estudio de prefactibilidad que profundiza el examen en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se va a emplear, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, en él se basan los inversionistas para tomar una decisión.

El nivel más profundo o proyecto definitivo contiene toda la información del anteproyecto, pero aquí son tratados los puntos finos, en donde no solo se presentan por ejemplo los canales de comercialización más adecuados, sino que deberá presentarse una lista de contratos de venta ya establecidos.

Para efectos de esta tesis el nivel de profundidad de aplicación será el estudio de pre factibilidad:

## 1.3 Estudio de mercado.

Es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y contestar a la siguiente pregunta ¿Existe un mercado



viable para el producto que se pretende elaborar? Si la respuesta es positiva, el estudio continúa.

Si la respuesta es negativa, puede replantearse la posibilidad de un nuevo estudio más preciso y confiable; si el estudio hecho ya tiene esas características, lo recomendable sería detener la investigación.

Los objetivos del estudio de mercado son:

- Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado;
- Determinar la cantidad de bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios;
- Conocer cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios, en donde de ser insostenible cualquiera de estos aspectos a nuestros objetivos, de entrada se tronaría la factibilidad del proyecto en cuestión.

Lógicamente la estructura de éste estudio tiene un orden el cual se esquematiza de la siguiente manera:

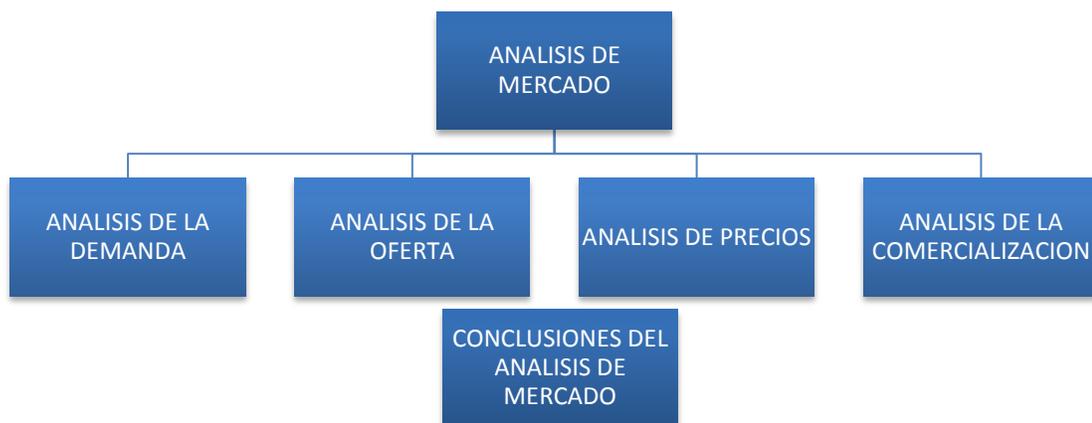


Fig. 3.-Estructura del análisis de mercado Baca Urbina 2010



En donde la investigación que se realice debe ser con información sistemática; el método de recopilación debe ser objetivo y no tendencioso; los datos recopilados siempre deben ser información útil, el objeto de la investigación siempre debe tener como objetivo final servir como base para tomar decisiones.

### 1.3.1 Análisis de la demanda.

Para determinar la demanda de emplean herramientas de investigación de mercado, en donde en principio se entiende por demanda, al llamado Consumo Nacional Aparente (CNA) que es la cantidad de un determinado bien o servicio que el mercado requiere, y se puede expresar como:

$$\text{Demanda} = \text{CNA} = \text{producción nacional} + \text{importaciones} - \text{exportaciones}$$

Para esquematizar la clasificación o tipos de demanda existentes bajo los distintos criterios de clasificación, a continuación se presenta de la siguiente tabla:

Clasificación de la demanda en relación a	Tipos de Demanda	Subtipos
La oportunidad	Insatisfecha Satisfecha	Satisfecha saturada Satisfecha no saturada
Su necesidad	Bienes social y nacionalmente necesarios De bienes no necesarios o de Gusto	
Su temporalidad	Continua Cíclica o estacional	
Con su destino	De bienes finales De bienes intermedios o Industriales	

Tabla 2.- Clasificación de la demanda Baca Urbina 2010.



### **1.3.2 Determinación de la demanda potencial o insatisfecha.**

Básicamente, ésta es la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en un tiempo futuro dado, en donde, la demanda potencial se obtiene con una simple diferencia, entre oferta y demanda; con los datos proyectados se puede calcular la probable demanda potencial.

Aunque no existieran datos estadísticos para hacer el cálculo de una demanda insatisfecha, esto no quiere decir que no exista tal tipo de demanda, por lo tanto, en condiciones reales, no existe el mercado satisfecho saturado, y el conocer de esta, da la idea de relación riesgo rendimiento en que se incurriría.

### **1.3.3 Análisis de la oferta**

Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio determinado. Respecto a los tipos de oferta están: oferta competitiva o de mercado libre, oferta oligopólica, y la oferta monopólica.

Entre la información más importante para llevar a cabo el análisis de la oferta, se establecen cuáles son los puntos para realizarlo, en donde, los factores cuantitativos y cualitativos que se requiere conocer tanto propios como de la competencia son: número de productores; localización; capacidad instalada y utilizada; calidad y precio de los productos; planes de expansión; inversión fija y número de trabajadores.

Adicionalmente es importante señalar, la necesidad de hacer un ajuste en el Producto Interno Bruto (PIB), el tipo de cambio y la inflación.

### **1.3.4 Análisis de los precios.**

Es la cantidad monetaria a que los productores están dispuestos a vender, y los consumidores a comprar, un bien o servicio, cuando la oferta y la demanda están en equilibrio.



Ahora bien, los precios pueden ser locales, nacionales, de zona fronteriza o internacionales y es de suma importancia la delimitación de tales definiciones ya que de lo contrario podría caerse en descalabros.

### 1.3.5 Análisis de la comercialización de un producto.

Es la actividad que permite al productor hacer llegar un bien o servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar. Para esto es importante el análisis de canales de distribución, forma de comercialización, área de influencia, etc.

### 1.4 Estudio técnico.

Este estudio tiene por objetivos: el Verificar la posibilidad técnica de fabricación del producto que se pretende y analizar y determinar el tamaño óptimo, la localización óptima, los equipos, las instalaciones y la organización requeridos para realizar la producción. Por lo tanto el Estudio Técnico se divide en cuatro partes que son: tamaño físico del proyecto, localización del proyecto, ingeniería del proyecto y análisis administrativo tal como se ve en el siguiente esquema:



Fig. 4.-.- Nacional Financiera, "Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión", Nacional Financiera, Dirección de Promoción y Desarrollo Empresarial, Primera edición, 1995., Tercera reimpresión 1997, México D. F. Pp.7-9; Baca Urbina, Gabriel. Op. Cit. Pp. 86.

#### 1.4.1 Análisis y determinación de la localización óptima del proyecto.

Este es el primer paso en el estudio técnico ya que contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital, pues se debe equilibrar costas de transporte, en materia prima, distribución, oportunidad de negocios,

costos de arrendamiento o de inversión en inmuebles, zonificación, uso de suelo, etc.

#### 1.4.2 Análisis y determinación del tamaño óptimo del proyecto.

El tamaño de un proyecto es su capacidad instalada, y se expresa en unidades de producción por año. En la práctica, determinar el tamaño de una nueva unidad de producción es una tarea limitada por las relaciones recíprocas que existen entre el tamaño y la demanda, en donde, el tamaño propuesto sólo debe aceptarse en caso de que la demanda sea claramente superior a dicho tamaño; la disponibilidad de materias primas o insumos, la tecnología, los equipos y el financiamiento.

Definido el tamaño más adecuado, es de vital importancia asegurarse de que se cuenta con el personal más apropiado, es decir ni en exceso por debajo del perfil deseable, ni en exceso por arriba del mismo ya que por cualquiera de los dos motivos se puede caer en improductividad.

#### 1.4.3 Ingeniería del proyecto y los objetivos generales.

El objetivo de esta parte del estudio técnico es resolver todo lo concerniente a la instalación y el funcionamiento de la planta, esto es, desde insumos suministros, procesos, maquinaria, incluye desde la distribución de la planta hasta la estructura organizacional, diseño, productos, subproductos, residuos y la forma ecológica de deshacerse de ellos, a continuación se proporciona una tabla del sistema de producción.



Fig. 5.-sistema de producción Nacional Financiera, "Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión", Nacional Financiera, Dirección de Promoción y Desarrollo Empresarial, Primera edición, 1995., Tercera reimpresión 1997, México D. F. Pp. 7-9; Baca Urbina, Gabriel. Op. Cit. Pp. 86.



## **1.5 Estudio económico.**

El objetivo de éste estudio, es ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionan las etapas anteriores y elaborar cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación financiera. Las bases de el estudio económico son los costos totales y de la inversión inicial cuyo origen son los estudios de mercado y el de ingeniería, ya que costos e inversión inicial, dependen de la producción planteada y la tecnología seleccionada; posteriormente se desarrolla el cálculo de la depreciación y amortización de toda la inversión inicial, el cálculo de Capital de Trabajo.

Se calcula el punto de equilibrio que es la cantidad mínima económicamente que se producirá; considerando una tasa de rendimiento mínima aceptable de acuerdo al costo de oportunidad se descuentan los flujos netos de efectivo, en donde, los flujos provienen del estado de resultados proyectados del horizonte de tiempo seleccionado. Sí acaso se plantea algún financiamiento externo, es necesario seleccionar un plan del mismo y se muestra su cálculo tanto en la forma de pagar intereses como en la forma de pagar el capital, tal es el caso de tablas de amortización.

La parte del análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación del mismo incluyendo funciones de producción, administración, financiamiento y ventas.

### **1.5.1 Determinación de costos.**

Los costos son el desembolso en efectivo o en especie hecho en el pasado, en el presente o en futuro sea tangible o en forma virtual y dentro de los cuales existen varios tipos de costos.

Están formados por los siguientes elementos: materias primas, mano de obra directa, mano de obra indirecta, materiales indirectos, costos de los insumos, costos de mantenimiento, y finalmente cargos por depreciación y amortización.



**Costos de Administración**, son los costos provenientes de realizar la función de administración dentro de la empresa, incluye direcciones o gerencias de planeación, investigación y desarrollo, recursos humanos y selección de personal, relaciones públicas, finanzas o ingeniería, así como los correspondiente de depreciación y amortización que en su actuar estos produzcan.

**Costos de Venta**, son los generados en el área de ventas, lo que incluye ventas, el de hacer llegar el producto al intermediario o consumidor, actividades de investigación y el desarrollo de nuevos mercados o de nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores, el estudio de estratificación del mercado, las cuotas y el porcentaje de participación de la competencia en el mercado, la adecuación de la publicidad que realiza la empresa y el estudio de tendencia de las ventas entre otros.

**Costos financieros**, son aquellos generados por créditos documentados para la ejecución del proyecto, parte del mismo o su operación y cuyos los intereses que se deben de pagar en relación con capitales obtenidos del citado crédito, actualmente la ley permite deducir del diferencial entre el costo financiero y la inflación sucedida en el mismo periodo.

### **1.5.2 Presupuestos.**

Ya que se tiene el sistema de costos, los presupuestos, son los planes formales escritos en términos monetarios, con lo cual se determinan la trayectoria futura del proyecto en aspectos como ventas, costos de producción, los gastos de administración y ventas, así como de costos financieros.

Los tipos de presupuestos para la elaboración de un estudio financiero son de cuatro tipos, dentro los cuales destacan: de inversión, los cuales por su naturaleza pueden ser fija, diferida, circulante o capital de trabajo; de ingresos de operación esto es de producto(s), principal (es), subproductos y otros; de egresos de operación que incluyen de costos de producción, de gastos de administración, de gastos de venta y de gastos financieros; de impuestos y PTU. Como se puede observar, en el estudio económico, lo de mayor trabajo son los presupuestos.



### **1.5.3 Inversión inicial.**

La valoración de la inversión inicial, comprende la adquisición de todos los activos fijos y diferidos necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, esto es, a excepción del capital de trabajo.

### **1.6 Estudio financiero.**

Con todo lo anterior, en esta parte de la evaluación, recae la decisión prácticamente final de invertir o no hacerlo, ya que se analiza sí ha de ser buen negocio o no, por lo tanto esta etapa se basan en técnicas fundamentales de evaluación, que toman en cuenta el valor del dinero en el tiempo, tales técnicas son: tasa interna de rentabilidad, el valor presente neto, rendimiento contable medio, periodo de recuperación descontado e índice de recuperación.

El objetivo del análisis financiero tiene como finalidad aportar una estrategia que permita al proyecto allegarse de los recursos necesarios para su implantación y contar con la suficiente liquidez y solvencia, para desarrollar ininterrumpidamente operaciones productivas y comerciales. El análisis financiero aporta la información necesaria para estimar la rentabilidad de los recursos que se utilizarán, susceptibles de compararse con las de otras alternativas de inversión.

#### **1.6.1 Estados financieros utilizados para el análisis.**

Básicamente el tipo de estados financieros que se utiliza en éste estudio son estados financieros pro forma, en donde, estos tienen como objetivo pronosticar un panorama futuro del proyecto y se elaboran a partir de los presupuestos estimados de cada uno de los rubros que intervienen desde la ejecución del proyecto hasta su operación. Los estados financieros pro forma representativos necesarios para éste análisis son: Estado de resultados, Balance General y Estado de Cambios en la Situación Financiera.

Las proyecciones de los estados financieros se calculan para un cierto número de años, con el objeto de permitir un análisis de comportamiento futuro del proyecto. El número de años dependerá de la clase de empresa que se emprenda con la posibilidad de estimar dichas proyecciones lo más apegado a la realidad.



Obviamente las bases para llevar a cabo la elaboración de los estados financieros pro forma son: la elaboración del programa de inversión, la determinación de la estructura financiera del proyecto, la determinación de las fuentes y condiciones de financiamiento y la estimación de los ingresos y egresos del proyecto”.

A continuación se presenta de manera esquemática la estructura de estos estados financieros en términos genéricos.



**Fig. 6.**Elaboración propia y con base a Nacional Financiera, “Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión”, Nacional Financiera, Dirección de Promoción y Desarrollo Empresarial, Primera edición, 1995. Tercera reimpresión 1997, México D. F. Pp. 90.

### 1.6.2 Balance General pro forma

Conocido como balance general pro forma contiene los rubros que constituirán los activos de la empresa, es decir, los bienes adquiridos y pasivos para realizar el proyecto.



Fig. 7.- Estructura del balance general. Elaboración propia.

**Respecto a los rubros que componen cada cuenta se tiene:**

**Activos de la empresa:** activo circulante son los bienes y recursos que se pueden convertir rápidamente en efectivo, dentro de los cuales se tienen efectivo en caja y bancos, cuentas por cobrar, inventarios y valores negociables; activo fijo son los bienes físicos o tangibles que se utilizan en la actividad productiva y comercial de la empresa tales como terreno, edificios y construcciones, maquinaria y equipo, equipo de transporte, equipo de oficina; activo diferido son los bienes intangibles necesarios para constituir y operar la empresa y que son útiles exclusivamente a ésta tales como: costos de estudios y proyectos, gastos notariales, gastos preparativos, instalaciones, etc.

**Dentro de los pasivos se tienen:** pasivo a corto plazo (menor de un año), que están constituidos por aquellas deudas que la empresa tiene obligación de pagar en un plazo no mayor de un año tales como créditos bancarios a corto plazo, créditos de proveedores e insumos, amortización anual de créditos de largo plazo, provisión para impuestos y reparto de utilidades; pasivo a largo plazo, está formado por las deudas que la empresa tiene obligación de pagar en un plazo



mayor de un año tales como créditos a mediano y largo plazo, obligaciones, acreedores hipotecarios.

**El capital contable** para el proyecto estará constituido por: el capital social o las aportaciones efectivas de los socios, reservas legales y los superávit o déficit netos que resulten de la operación.

### **1.6.3 Estado de Cambio en la Situación Financiera**

Su finalidad es prevenir como su nombre lo dice, de donde se originan y en que se invierten tales flujos dentro de la misma operación de la empresa, al igual que el estado de pérdidas y ganancias es un estado financiero dinámico que proporciona tal información de la empresa por periodos determinados.

El saldo obtenido del primer período, que debe ser positivo, se anota para el período subsiguiente en que será sumado a los ingresos, a éstos se restarán los egresos para así obtener el saldo final del siguiente lapso, cuando el saldo final es negativo, significa que hay insuficiencia de ingresos, en cuyo caso, deberá optarse por incrementar las aportaciones de los socios, o financiarse con más créditos, mismos que interactúan con el cálculo de tablas de amortizaciones, esto es, hasta llegar a un equilibrio entre el financiamiento con sus costos implícitos y los flujos de entrada y salida que se aplican en éste estado financiero.

Cuando el saldo es positivo, debe tenerse en cuenta que sea el mínimo indispensable para hacer frente a los gastos inmediatos del siguiente período, ya que puede cometerse en error de estar considerando inversión en exceso de recursos, lo cual tiene costos financieros.

### **1.6.4 De la estructura financiera.**

La totalidad de los recursos requerida por la inversión del proyecto se clasifica contablemente como el activo total inicial y puede ser financiado íntegramente con recursos propios provenientes de los promotores, que habrán de constituirse en accionistas; alternatively, puede ser financiado en parte con recursos propios y en parte con recursos financieros provenientes de los créditos del sistema bancario.



Las aportaciones de los socios o accionistas se computan contablemente como “capital” del proyecto o empresa, en tanto que los recursos crediticios se clasifican como “pasivos”, de ahí que la igualdad fundamental del balance se defina como:

### **ACTIVO = PASIVO + CAPITAL**

La estructura financiera del proyecto consiste en determinar cómo se financiará el Activo inicial, es decir, qué porcentaje corresponden respectivamente al pasivo y al capital, en tal forma que su suma sea igual a 100% del activo total, en donde, la estimación de la inversión total y de los recursos con que cuenten los socios para invertir cuantifica implícitamente la estructura financiera del proyecto, estableciendo la necesidad de financiamiento para el proyecto y así una estructura financiera preliminar determinará, el instrumento para negociar con las fuentes de financiamiento.

#### **1.7 La consultoría de empresas.**

Según la organización internacional del trabajo se define a la Consultoría como un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante:

- La solución de problemas gerenciales y empresariales.
- El descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades.
- El mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios.

##### **1.7.1 El proceso de consultoría**

Para la elaboración del presente proyecto, en concreto de los elementos del proyecto de inversión, en particular los procedimientos a tomar en cuenta en el estudio técnico se aplicara los elementos del proceso de consultoría descrito a continuación, acuerdo a la guía para la profesión de la consultoría de empresas publicada por la organización internacional del trabajo.

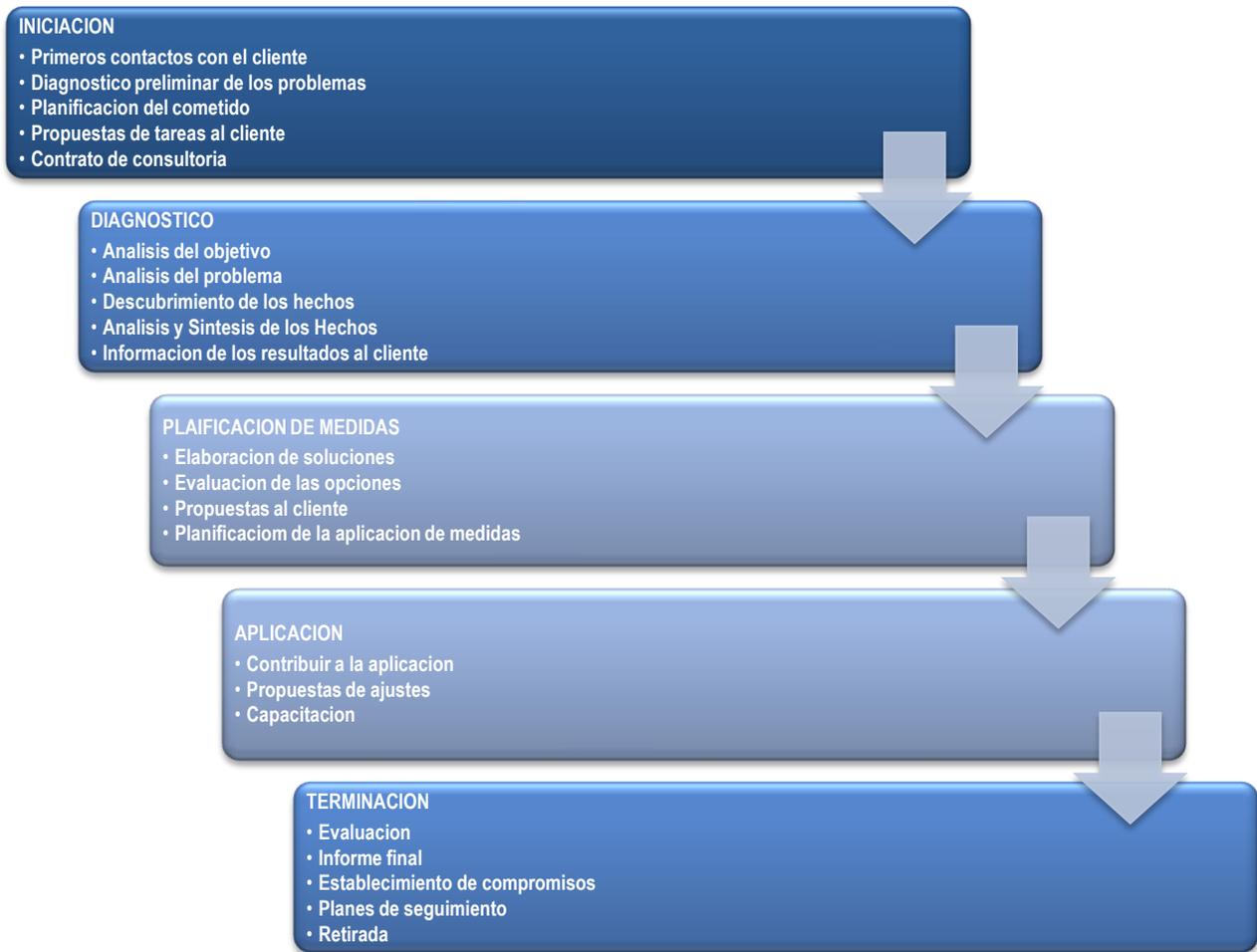


Fig. 8.-Etapas del proceso de consultoría. “Consultoría de empresas guía para la profesión” OIT 2008

La consultoría tiene aplicación en cualquier ámbito empresarial, sin importar el tamaño, giro o condiciones de la empresa y para cada tipo de empresa se han creado estrategias de aplicación del proceso consultivo que se adapten a las condiciones de cada tipo de organización.

### 1.7.2 La consultoría en la dirección de la pequeña empresa.

Las empresas pequeñas solicitan los servicios de consultores principalmente para resolver problemas operacionales concretos.



Parte de un estrategia es la colaboración con grupos de empresarios, de modo que sea posible prestar servicio simultaneo a varios clientes y el costo por cada uno es mucho menor que el de una consultoría tradicional.

Estos métodos son aplicables si los clientes comparten algunos problemas e intereses comunes.

### **1.7.3 Las clínicas de empresa**

Son un dispositivo mediante el cual un grupo de propietarios de pequeñas empresas se reúne para tomar asesoramiento e intercambiar experiencias sobre como abordar problemas idénticos o similares que afrontan todos ellos.

Puede ser una actividad única (sesión de un día) o un conjunto de cuatro a ocho reuniones similares a las que se realizan en el aprendizaje mediante la acción.

Este dispositivo será la base de la prestación de los servicios consultivos dentro del presente proyecto, a continuación se enumeran los elementos del proceso consultivo general para poder comprender a detalle las adaptaciones y usos que se le da a detalle en la práctica.

### **1.8 Concepto de la microempresa.**

Las micro, pequeñas y medianas empresas en México, actualmente están reguladas por distintos sectores de gobierno (Secretaria de Economía, Secretaría de Hacienda y Crédito Público y demás órganos oficiales) pero se guarda una definición que es normativa para la determinación de las mismas y se basa para esta, en un criterio general que han tomado varios organismos internacionales, y es el número de trabajadores con que cuentan.

**Son consideradas como microempresa todas aquellas empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 10 empleados.**

El H. Congreso de la Unión promulgó el 13 de diciembre del 2002 la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de las MYPES, ordenamiento por medio del cual se informaba sobre los criterios generales, las cuales consistieron en lo siguiente:



<b>TAMAÑO</b>	<b>INDUSTRIA</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>
Micro	<b>Hasta 10</b>	<b>Hasta 10</b>	<b>Hasta 10</b>
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11-50
Mediana	51-250	31 a 100	51-100
Grande	251 y más	101 y más	101 y más

Tabla 3.-Clasificación de las microempresas 2002 (INEGI)

### 1.8.1 Principales características y problemas de las Microempresas.

#### **Se constituyen con poca inversión.**

La evidencia obtenida con los resultados de diversos estudios sobre información primaria, demostró la existencia de una inversión reducida (que generalmente proviene de ahorros del propietario o familiares) con respecto a otros tamaños de empresas. Lo anterior se corroboró con los resultados de otros estudios que se han realizado sobre las MYPES, siendo uno de ellos el efectuado por el INEGI/a ( op.cit. p.11)), los cuales le permitieron a esa institución cuantificar los niveles de ventas netas, activos fijos y el número de trabajadores antes mencionados, qué, como se observa inducen a concluir que son reducidos en relación con los de la mediana y gran empresa. Ambos resultados fundamentan el hecho de que precisamente porque se constituyen con poco capital, proliferan fácilmente (son la mayoría), operan poco tiempo y mueren con relativa facilidad.

#### **Utilizan sencillos procesos productivos, de distribución y de comercialización.**

Utilizan procesos de fabricación, maquinaria y equipos que no son complejos, y que trabajen en instalaciones con características de taller, con pocos empleados y en condiciones informales de operación.

Operan con métodos simples de comercialización o de servicios; también, que el dueño del negocio suele desempeñar una diversidad de actividades y



frecuentemente cuenta con la colaboración de los miembros de la familia que generalmente no reciben un salario ni cuentan con prestaciones sociales

### **1.8.2 Principales problemas**

La falta de promoción uniforme, es decir, la discriminación observada por tamaños de empresas y de sectores, pone de relieve la existencia de una política económica inadecuada y carente de un enfoque integral de apoyo a las MYPES.

Los resultados de la Encuesta Nacional de Micronegocios del año 2002(INEGI, 2002e:1.34 y 4.2) nuevamente corroboraron con información suficiente que los tres principales problemas de los micronegocios seguían siendo la falta de clientes, la competencia excesiva y las bajas ganancias. Estos resultados deben preocupar y orillar a investigar por qué desde 1992 se vienen registrando y difundiendo estos tres problemas, sin que se hayan instrumentado programas adecuados para resolverlos.



## **CAPITULO 2: LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS, SU CONTEXTO MUNDIAL Y SU IMPACTO EN MÉXICO.**

---



## **2.1 Descripción general del entorno.**

La dirección administrativa y operacional que encabeza una pequeña empresa está en manos de una o dos personas que adoptan también la toma de decisiones importantes. Estas son por lo regular personas con educación administrativa empírica.

Las micro y pequeñas empresas debido a sus características presentan recurrentemente problemas de índole administrativa y operativa que requieren de apoyo especializado para ser óptimamente solucionados. Ante esta necesidad la prestación de servicios consultivos adaptados específicamente a los problemas de las micro y pequeñas empresas resulta una solución conveniente a este problema.

Pero, ¿qué es la consultoría? La consultoría es un servicio de asesoramiento profesional independiente que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización mediante la solución de problemas gerenciales y empresariales, el descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios<sup>4</sup>.

La consultoría de empresas es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas, esto sin distinción alguna de tamaño o giro de la empresa.

El empleo de consultores por las empresas es ahora una tendencia creciente. Como las actividades que se relacionan con la conducta del negocio se hacen más complejas, la necesidad de ayuda exterior por lo general aumenta.

Los consultores pueden jugar un papel importante en el desarrollo económico, involucrándose más en ayudar a emprendedores a establecer

---

<sup>4</sup>Definición de consultoría, La consultoría de empresas. Guía para la profesión (OIT-1997)



pequeñas empresas. Para nuevos empresarios, la fase de puesta en marcha es la más difícil; por consiguiente, cada vez más, los consultores se centran en esta importante fase de la empresa.

Por ello es posible establecer en la ciudad un método de consultoría eficaz y adaptable a los micro y pequeños empresarios, por medio de la prestación de servicios estandarizados que incluyan principalmente apoyo a los empresarios desde el mismo emprendimiento hasta la solución de problemas durante la operación del negocio para llevarlo a un crecimiento, mediante la impartición de cursos sencillos y el uso de herramientas de diagnóstico administrativo que permitan aplicar diversas estrategias para la solución de los problemas y el reconocimiento de oportunidades de acuerdo a las características de estas empresas , organizando grupos de formación para pequeños y recientes empresarios o para aquellos que tengan la intención de iniciar nuevas empresas.

## **2.2 Las *mypimes* en México.**

Ante un mundo globalizado y ante los cambios repentinos de las legislaciones y las formas de administrar, el surgimiento de las nuevas tecnologías y la competencia, el estado requiere también de empresas micro y pequeñas que sean capaces de enfrentar las condiciones adversas. Esto es posible de lograr si se dota a los empresarios y emprendedores de las herramientas necesarias para conducir a sus empresas hacia procesos, funciones y tareas resultados de una correcta planeación y optimizar su desempeño concientizándolos de la importancia de contar con una estructura.

La consultoría es un servicio muy recurrido por las grandes empresas o las empresas de gobierno, ya que debido a su elevado costo. Y la falta de herramientas adaptadas a las características de las micro y pequeñas empresas, sin embargo los gerentes de pequeñas empresas que quieren seguir siendo competitivos necesitan considerar el uso de consultores del mismo modo que usarían otros servicios de ayuda tales como bancarios, abogados, contables o asociaciones sectoriales.



Los criterios utilizados para clasificar a las empresas son los establecidos por *el Diario Oficial de la Federación*.

Así tenemos, de acuerdo a cálculos realizados en base a datos proporcionados por INEGI, que las micro empresas (0-30 personas) conformaban el 98.2 por ciento, las pequeñas empresas (31-100 personas) constituían el 1.2 por ciento, y las medianas empresas (101- 500 personas) conformaban el 0.5 por ciento. En total, de acuerdo a esta clasificación, las micro, pequeñas y medianas empresas representaban el 99.9 por ciento de las firmas. El total de empresas registradas por INEGI, en el resumen general de los censos económicos del 2004, fue de 3 005 157 unidades económicas registradas en el 2003.

De acuerdo a los datos en un contexto nacional se puede observar que las micro y pequeñas empresas son un sector en crecimiento, y que conforman un fuerte pilar para la economía del país, esto las convierte también en un importante indicador para descifrar la situación del país.

A pesar de ser un sector tan grande y aparentemente sólido presentan diversos problemas administrativos que ponen en peligro su existencia, causados principalmente por la falta de estructura y desarrollo de los elementos del proceso administrativo, que van desde la falta de una correcta planeación hasta la ausencia de controles.

### **2.3 Las microempresas**

#### *Principales características y problemas*

Para conocer el contexto en el que se desarrolla el presente proyecto es necesario conocer las características y problemas concretos a los que se enfrentan este tipo de empresas.

Se considera microempresa a la que tiene entre 0 y 10 trabajadores. Esto es así, independientemente de que el negocio se dedique a la industria, al comercio o los servicios.



## **2.4 Principales problemas de las MYPES.**

La falta de promoción uniforme, es decir, la discriminación observada por tamaños de empresas y de sectores, pone de relieve la existencia de una política económica inadecuada y carente de un enfoque integral de apoyo a las MYPES. Esto es preocupante porque desde 1992 el INEGI publica los resultados de sus encuestas entre micronegocios, en las que se describen los principales problemas de las mismas, de manera que desde ese entonces se debió de legislar oportuna y correctamente y, por consiguiente, de aplicarse programas apropiados para resolver sus problemas sustantivos.

Al analizar los problemas y expectativas de los negocios, con base en la información contenida en la Encuesta Nacional de Micronegocios, (INEGI, 1992c:152) se observa que en 1992, un poco antes de que entrara en vigor el TLCAN, 1994, para el 39.3% de los empresarios el problema principal era la falta de clientes; le seguían en importancia: la competencia excesiva, 20.1% y las bajas ganancias, 13.8%; juntos, estos tres problemas aquejaban al 73.2% de los negocios. Fue interesante enterarse que el financiamiento y la ausencia de recursos económicos, no constituían serios problemas para los empresarios, ya que por ejemplo, la falta de crédito era el principal problema apenas para el 3.2% y, la falta de recursos económicos, lo era tan sólo para el 7.9% de los negocios.

O sea que la operación permanente, eficiente y rentable de los establecimientos estaban limitados en gran medida por la escasa demanda y por el gran número de competidores; ambos problemas ocasionados por el entorno macro económico no favorable, es decir, la falta de clientes era consecuencia de la política de estabilización (bajos salarios) y la competencia excesiva, de la falta de oportunidades de empleo que orillaban a las personas a crear su propio negocio: el 18.2% como patronos y el 81.8% como personas que trabajaban por su cuenta:

Seis años después, en 1998, con cuatro de experiencia en el TLCAN, el número de negocios había aumentado a 4,218,568, de los cuales 3,165,164 dijeron tener problemas de funcionamiento (INEGI, 1998d: 140) y que, para el 38.9%, de ellos,



el problema principal era la falta de clientes; el 25.5% comentó que era la competencia excesiva y, para el 17.3%, las bajas ganancias, es decir, los mismos problemas de 1992 pero en un mayor número de negocios: 81.7%. El crédito era el problema principal sólo para el 3.8%. Esto último quizás por que lo modesto de la inversión en una micro empresa no amerita la participación del mercado crediticio en su apoyo, al poder hacerla el empresario, directamente o con la ayuda de familiares o amigos.

Los resultados de la Encuesta Nacional de Micronegocios del año 2002(INEGI, 2002e:1.34 y 4.2) nuevamente corroboraron con información suficiente que los tres principales problemas de los micronegocios seguían siendo **la falta de clientes, la competencia excesiva y las bajas ganancias**. Estos resultados deben preocupar y orillar a investigar porqué desde 1992 se vienen registrando y difundiendo estos tres problemas, sin que se hayan instrumentado programas adecuados para resolverlos.

Por otra parte, aún cuando en opinión de los empresarios encuestados por el INEGI, el crédito no es el principal problema de los micronegocios, es conveniente decir que de acuerdo con los resultados de la encuesta que trimestralmente realiza el Banco de México (Banxico, 2001a: 54), estos indican que las empresas mexicanas, que deciden solicitar financiamiento, en su gran mayoría, no tienen acceso a créditos adecuados en tasa, monto y destino a sus problemas críticos. Se informa que el papel de la banca comercial apenas rebasa el 20% de la composición del financiamiento empresarial, y más de una tercera parte de las empresas encuestadas consideran que las altas tasas de interés son el mayor problema para solicitar un crédito. En este contexto es que en la actualidad de acuerdo con la encuesta del último trimestre del año 2003 (Banxico, 2003b) la principal fuente de financiamiento de las empresas son sus proveedores, situación que a su vez limita la capitalización de las empresas. En efecto, los empresarios encuestados comentaron que los proveedores representaron 56.8% de las fuentes de crédito disponibles; los bancos comerciales, el 20.3% y la banca de fomento,



2.2%. El crédito fue utilizado para capital de trabajo, reestructuración de pasivos, inversiones y operaciones de comercio exterior, principalmente.

La falta de crédito no es el principal problema de las MYPES; sin embargo cuando se solicita, éste se obtiene con tasas de interés superiores a la que registra la inflación anualmente. De lo anterior se deduce que los principales problemas de las MYPES son consecuencia de la política de estabilización y de la apertura comercial acelerada que se inició en la década de los ochenta.

En resumen, se ha privilegiado la derrama crediticia, no obstante, ésta como el resto de apoyos que ahora se ofrecen, son insuficientes; lo más grave es que no están dirigidos a la solución de los principales problemas de los micro negocios.



Fig. 9.- Características de las microempresas. Elaboración Propia 2012

## 2.5 Datos particulares sobre el área de acción.

Como se ha mencionado con anterioridad las micro y pequeñas empresas tienen diversas condiciones y características que a veces debido a las condiciones del mercado pueden llevarlas al fracaso.

Las empresas de la ciudad de La Paz se enfrentan a esta clase de problemas debido a las características y condiciones de un mercado en desarrollo con escasos de servicios y condiciones propias para la innovación y el desarrollo de nuevos conceptos de comercio.



La problemática más recurrente que manifestaron los empresarios en investigaciones previas realizadas en la ciudad de La Paz por dos empresas consultivas y el gobierno fueron las siguientes<sup>5</sup>:

Falta de recursos financieros para la adquisición de equipos, maquinaria y Capital de Trabajo.

- Altos costos en la adquisición de la materias primas.
- Falta de espacios disponibles para el desarrollo de la actividad.
- Modernización tecnológica en sus estructuras productivas.
- Disponibilidad de mano de obra.
- Unificación de criterios en precios.
- Competencia desleal.
- Pasivos con Instituciones de Seguridad Social y Secretaria de Hacienda.

## **2.6 Aspectos básicos de la ciudad de La Paz.**

La micro región conurbada de la que la ciudad La Paz es parte central abarca mas de las tres cuartas partes de la población del municipio, y por añadidura la problemática se concentra en esta ciudad.

La característica que tiene la ciudad de la Paz como capital de Estado, además de concentrar los tres poderes de gobierno, aunado a la estructura económica poco desarrollada, concentra en un 70 por ciento su población económicamente activa en el sector terciario, fundamentalmente en las actividades de administración gubernamental.

De acuerdo a información de INEGI existe una población económicamente activa de 48 por ciento mientras que el 52 por ciento es inactiva lo que indica que existe una gran parte de la población dependiente, que puede estar desempleada, realizando actividades de preparación académica, o trabajando sin remuneración;

---

<sup>5</sup> Estudio global del comercio y servicios de la ciudad de la paz soluciones totales de administración gerencial de excelencia stage sc de rl (2001). Y microindustrial de canacintra la paz (2005)



en cualquier caso lo preocupante es que existe mano de obra disponible y que no está empleada, por lo que representan recursos económicos ociosos.

De estas condicionantes que limitan el crecimiento económico de esta ciudad, así como de datos concretos que reflejan parte de dichas situaciones con respecto a las empresas de la Ciudad se planteó la realización de este estudio con objeto de profundizar en la dinámica comercial y de servicios.

Los resultados de 300 encuestas realizadas a microempresas de la ciudad de La Paz, realizadas por nuestra empresa, durante Octubre-Noviembre de 2000 arrojaron datos entre los que destacan que:

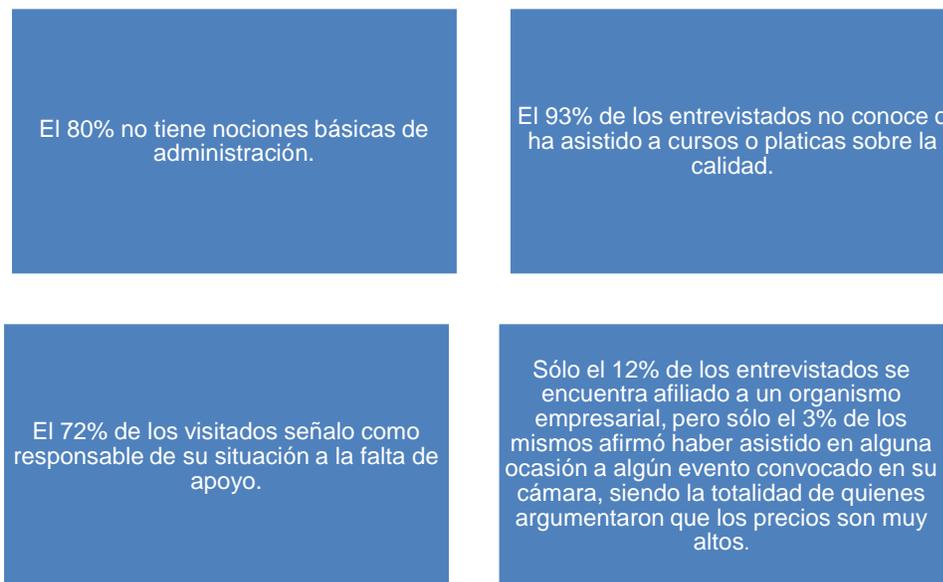


Fig. 10.- Resultados de la encuesta, estudio global del comercio y servicios STAGE, S.C. 2011

### Los retos de la empresa los ubican como sigue:

84% en sobrevivir.

6% en tener crédito para materias primas o para soportar el entrar al mercado de ventas.

En todos los casos les interesó participar en procesos de capacitación en torno a las Normas Técnicas de Competencia Laboral sino resulta caro.



De no tomarse medidas urgentes la problemática seguirá creciendo

## 2.7 Evaluación de las actividades de comercio y de servicios.

De acuerdo a la clasificación de empresas que hace la Secretaría de Economía\*, en la ciudad de La Paz existe la siguiente distribución:

Tabla 4.-Fuente: STAGE, con base en datos de la Secretaría de Economía.

	SUBSECTOR COMERCIO	SUBSECTOR SERVICIOS
<b>Microempresa</b>	69%	72%
<b>Pequeñas empresas</b>	19%	22%
<b>Medianas empresas</b>	7%	4%
<b>Gran empresa</b>	5%	2%

Derivado de lo anterior, el tipo de empresa que predomina en cada subsector, es el de la microempresa (incluyendo empresas familiares), específicamente las hoy comúnmente denominadas “changarros” o tiendas de abarrotes, y los restaurantes. En valores absolutos este sector, en la ciudad de La Paz, se compone de 2353 establecimientos de comercio y 455 establecimientos de servicios.

Además, se determinó que dentro del sector comercio la actividad predominante es la de los “changarros” o tiendas de abarrotes, los cuales de acuerdo al SIEM se incluyen en la clasificación de microempresas o empresas familiares con un número máximo de hasta 5 empleados.



Fig. 11.-Ejemplo de microempresas, elaboración propia.

## 2.8 Datos específicos sobre el ámbito y alcance de la investigación.

Esta investigación pretende detectar la problemática actual de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de La Paz y tomando como pauta las investigaciones que se han realizado a la fecha y el desarrollo de los estudios que componen este proyecto de inversión, se pretende establecer estrategias que permitan solucionar los problemas que éstas presentan y poder dar seguimiento a sus ejercicios mediante la enseñanza y el uso de herramientas administrativas aplicadas en un estilo innovador de la prestación de servicios consultivos: las clínicas de empresa.

Esta investigación tendrá una duración de 6 meses y se aplicara a las 3861 empresas en La Paz, de modo que sea posible detectar las necesidades de capacitación y mejora de estas mediante un muestreo y la evaluación de las características generales del mercado en el que operan.



## CAPITULO 3.- DESARROLLO DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

---

### 3.1 El diseño metodológico de este proyecto.

El tipo de investigación a realizar serán el descriptivo y el explicativo, será descriptivo toda vez que está encaminado a especificar las características más importantes de la población objeto de estudio: las microempresas de la ciudad de La Paz, así como el impacto del proyecto; contemplará el tipo de investigación explicativa debido a que estará orientado en conocer el comportamiento de variables.

El diseño de la investigación estará encaminado hacia la triangulación de los métodos cualitativos y cuantitativos, mediante el uso de la encuesta, entrevista directa y observación a efecto de brindarle validez a los resultados de la investigación.

Población objetivo: Se definió cuidadosamente la población que fue muestreada. Se definió con precisión la población de tal manera que la selección fuera factible. Además, se tuvo el cuidado de especificar la unidad de análisis.

- El marco muestral: Se seleccionó el marco (o marcos) de tal manera que la lista de unidades muestrales y la población objetivo concuerden lo más posible.
- Diseño de muestreo: Se seleccionó el diseño de muestreo, incluyendo el número de elementos en la muestra, de tal manera que la muestra proporcione suficiente información para los objetivos de la encuesta. El tamaño de la una muestra implicó a 370 unidades económicas a encuestar. Véase (4.2 Procedimiento de muestreo pag. 56)

La metodología se basada en los esquemas previamente establecidos para la elaboración un proyecto de inversión, específicamente basado en los partes generales del proceso **de preparación y evaluación de proyectos de Gabriel Baca Urbina.**

Quien establece que aunque cada estudio de inversión es único y distinto a todos los demás, la metodología que se aplica a cada uno tiene la particularidad de adaptarse cualquier proyecto.



Este estudio o proyecto de inversión está compuesto por

- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio económico
- Evaluación económica

### 3.2 Estudio de mercado.

Para el análisis de mercado se reconocen cuatro variables que se presentan a continuación, este estudio de mercados se enfoca exclusivamente en la evaluación de proyectos que brinde información de apoyo para la toma de decisiones

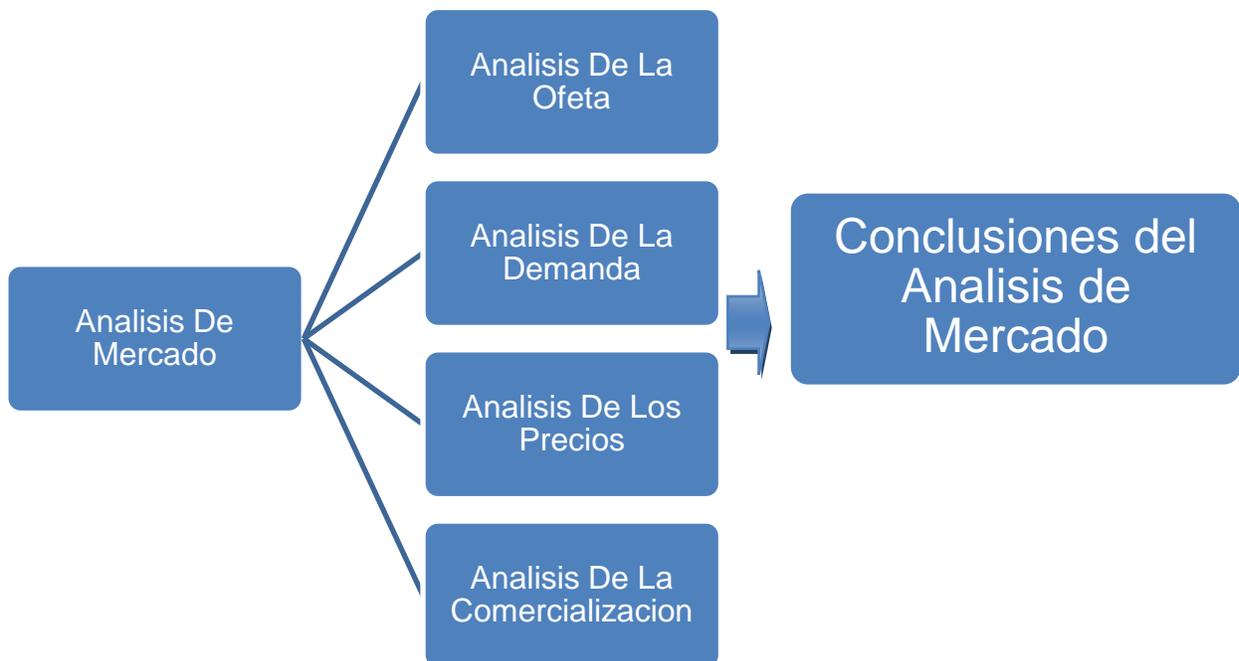


Fig.12 Estructura del análisis de mercado. Elaboración propia 2012



Tabla 5.- Metodología aplicada para el estudio de mercado. Elaboración propia, 2012.

VARIABLES	METODOLOGÍA
ANÁLISIS DE LA DEMANDA	Investigación documental en fuentes secundarias en estadísticas, libros entre otros.
	Observación directa para la recolección de información en fuentes primarias
	Experimentación: propuesta de un pequeño modelo de consultoría al usuario
	Aplicación de un procedimiento de muestreo y determinación del tamaño de la muestra.
	Diseño y aplicación de una encuesta
	Interpretación de resultados por medio de modelos matemáticos
ANÁLISIS DE LA OFERTA	
	Investigación documental acerca de las cantidades y características de empresas con conceptos similares
	Aplicación de un modelo matemático para determinar la demanda potencial insatisfecha
ANÁLISIS DE LOS PRECIOS	Investigación documental acerca de los precios que se aplican en empresas con conceptos similares
	Selección y aplicación de un método de proyección de precios
ANÁLISIS DE LA COMERCIALIZACIÓN	Investigación documental acerca de los medios de comercialización que se utilizan en la consultoría.



### 3.2.1 Análisis de la demanda.

Investigación documental en fuentes secundarias en estadísticas, libros entre otros.

#### 3.2.1.1 Definiendo el producto:

##### **La consultoría en clínicas de empresa.**

El primer paso para la realización de un proyecto de inversión, es sin duda alguna el estudio de mercado, que tiene por objetivo central la “ratificación de la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado”, en este caso en el mercado local, situado en la ciudad de La Paz Baja California Sur. Para identificar esta necesidad, es elemental previamente el planteamiento de el elemento primordial del proyecto: la descripción del producto, bien o servicio que se pretende comercializar.

El servicio de consultoría es un producto de un servicio profesional y por tanto al ser un servicio, este resulta ser intangible.

En la consultoría, el producto es el consejo dado al cliente y en su caso, al aplicarla el producto final sería el cambio que se ha logrado dentro de la organización. Pero este producto resulta difícil de definir, medir y evaluar, lo cual se traduce en la dificultad para comercializarla.

Es por ello que se realizan estrategias para aumentar la *Tangibilidad* del producto. Entre estas estrategias, se encuentran el desarrollo de un **manual** que describa de forma detallada el diagnóstico, así como el planteamiento de **procedimientos estandarizados** para llevar a cabo el proceso de la consultoría, sin perder de vista que la asesoría se prestara de forma grupal a manera de **clínicas de empresa**, que permite juntar un grupo de entre 5 y 9 empresarios que compartan condiciones de mercado.



Fig. 13. Definición de las clínicas de empresa.

### 3.2.1.2 Naturaleza y usos del producto.

Debido a las características del producto podríamos clasificarlo como un bien intangible y como un producto que se adquiere por especialidad, es decir que cuando el consumidor encuentra lo que quiere siempre regresa al mismo sitio.

### 3.2.1.3 Recopilación de información en fuentes secundarias para la determinación de la demanda.

El análisis de la demanda tiene como principal propósito el determinar y medir cuales son las fuerzas que afectan los requerimientos del mercado respecto a nuestro bien o servicio.

El análisis de la demanda se planteó en tres puntos principales como punto de referencia:





Al continuar con la secuencia cronológica con que se han presentado los problemas de las MYPES, es interesante mencionar que otra encuesta realizada (Nacional Financiera/a, 2001:51) indica que en 1999 sólo el 23.4% de las micro empresas capacitaban a sus empleados; de las pequeñas, el 51.6% lo hacía; de las medianas, el 63.9% y para las grandes, no registra datos. En capacitación general: la realizaban el 18.4% de las micro empresas, el 43.3% de las pequeñas y el 59.2% de las medianas, es decir, a medida que aumentaba el tamaño de la empresa, ésta disponía de más recursos para calificar mejor a su personal, dado que éste debía de prepararse para manejar procesos de fabricación mucho más complejos, vender sus servicios y productos en mercados con mayor dificultad para posicionarse en ellos.

### 3.2.1.4 El número de empresas en el mercado local .

Baja California sur cuenta con 9682 empresas registradas en el **SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL MEXICANO** que convoca a empresas de cualquier tipo y tamaño, solo en la Paz se cuenta con 3861, si tomamos en cuenta los resultados estadísticos del último Censo Económico del INEGI, indican que de cada 100 empresas mexicanas 96 son micro empresas:<sup>6</sup>

Tabla 6.- Número de empresas en México y su clasificación. INEGI 2009.

	Total	Porcentaje
<b>Unidades económicas</b>	5, 144,056	100%
<b>Microempresas</b>	4,897,141	95.2%
<b>Pequeñas empresas</b>	221,194.4	4.3%
<b>Medianas empresas</b>	15,432.1	0.3%
<b>Grandes empresas</b>	10,288.1	0.2%

Siguiendo esta tendencia a nivel nacional se podría decir que es aplicable también en Baja California Sur, y por tanto en la ciudad de La Paz, podríamos decir que de las 3861 empresas que se encuentran registradas en la ciudad 3707 son microempresas, dato que se tomara como referencia de publico objetivo y tamaño

<sup>6</sup> Resultados del censo económico del INEGI 2009



del mercado para la determinación de la muestra significativa para efectos del estudio de mercado.

### **3.2.1.5 La problemática común de las microempresas de acuerdo a estudios previos-caso Baja California Sur.**

Para poder plantear un instrumento confiable, que permita determinar de la demanda, es necesario recopilar información en fuentes secundarias, principalmente estadísticas que contribuyan a la efectiva planeación de este instrumento. En primera instancia se cita como referencia secundaria el estudio denominado **ESTUDIO GLOBAL DEL COMERCIO Y SERVICIOS DE LA CIUDAD DE LA PAZ**, realizado por Soluciones Totales de Administración Gerencial de Excelencia, y la secretaria de economía Delegación Baja California Sur, que revela los resultados de 300 encuestas realizadas a microempresas de la ciudad de La Paz, durante Octubre-Noviembre de 2000. Aquí los resultados que permiten vislumbrar el rumbo de esta investigación y el correcto planteamiento de un instrumento.

- El 80% no tiene nociones básicas de administración.
- El 93% de los entrevistados no conoce o ha asistido a cursos o platicas sobre la calidad.
- El 72% de los visitados señalo como responsable de su situación a la falta de apoyo.
- Sólo el 12% de los entrevistados se encuentra afiliado a un organismo empresarial, pero sólo el 3% de los mismos afirmó haber asistido en alguna ocasión a algún evento convocado en su cámara, siendo la totalidad de quienes argumentaron que los precios son muy altos.

Los retos de la empresa los ubican como sigue:

84% en sobrevivir.

6% en tener crédito para materias primas o para soportar el entrar al mercado de ventas.



En todos los casos les interesó participar en procesos de capacitación en torno a las normas técnicas de competencia laboral sino resulta caro.

Los estudios a las microempresas son recurrentes de 10 años a la fecha ya que en una economía en desarrollo como México, existen estas como base fundamental, sin embargo no siempre fue así, y su surgimiento justifica la problemática a la que hoy se enfrentan a pesar de ser un sector tan amplio y diverso:

*“Según referencia histórica es interesante mencionar que antes de 1978 en que fueron consideradas estratégicas para el desarrollo en México, se suponía que estas empresas desaparecerían; se pensaba que pertenecían a un proceso económico en extinción. Había confianza en que el impulso dado por el Estado al “sector moderno”, el industrial, generaría los empleos suficientes para el número creciente de trabajadores que se integraban al sector en las nuevas y crecientes zonas urbanas de los países “industrializados”.*

*“Así, lejos de promover las MYPES, deliberadamente fueron abandonadas al suponer que desaparecerían gradualmente a medida que la gran empresa se consolidara como eje rector de la economía mundial. El apoyo institucional visible en México se reducía al otorgamiento de créditos blandos a una minoría de pequeñas y medianas industrias, por medio de fideicomisos instituidos en Nacional Financiera, Banrural y el Banco de México, principalmente. No obstante, posteriormente, al agotarse el paradigma fordiano de la producción masiva en la década de los 80 y, ante el creciente desempleo, el Estado le dio importancia a las MYPES al considerarlas como fuentes de empleo dentro del paradigma de la producción flexible.”<sup>7</sup>*

Y es así como esta referencia histórica marca los diversos errores que las prácticas gubernamentales tienen al implementar programas de apoyo a este tipo de empresas, que de origen resultan ser un error para una economía que parecía no necesitar de ellas.

---

<sup>7</sup> Perspectivas De Las Micro Y Pequeñas Empresas Como Factores Del Desarrollo Económico De México. Dr. Genaro Sánchez Barajas. Mexico 2007



Así tenemos hoy en día un cumulo de datos que no resulta ser más que un circulo vicioso que indica problemas que son solucionados con pequeños esfuerzos que no corrigen el problema de origen.

Sin embargo resulta una referencia importante para el análisis de este proyecto que pretende implementar un tipo de solución distinta a las que ya se plantean en la actualidad.

A nivel local los estudios estadísticos, revelan la tendencia nacional de la problemática a la que se enfrentan las empresas.

La Delegación de **CANACINTRA La Paz**, en respuesta a la identificación de las necesidades desarrollo Microindustrial del Estado de Baja California Sur en su conjunto.

### **3.2.1.6 La incidencia de las unidades de negocio (microempresas) locales en la problemática del mercado local, basado en estudios anteriores.**

Existen diversos estudios realizados en la ciudad ante la problemática que se padece en la ciudad producto del mal servicio que los empresarios otorgan a los usuarios, esto debido a la falta de capacitación que desarrolle habilidades que garanticen el buen servicio y la permanencia de la clientela.

(Estudio de comercio y servicio de la ciudad de la paz) revelo que De una muestra que considera al 10 % de empresas comerciales y de servicios de la Cd. de La Paz, el 56.36% recibe capacitación constante, con una calidad poco aceptable, ya que en una escala del 1 al 10 el promedio de calidad de la capacitación es de 8.7 Por otra parte el 43.63% no han recibido capacitación continua lo que provoca que los empleados no tengan ningún tipo de conocimiento en las áreas de Atención al cliente, administración, manejo de conflictos laborales y otros tópicos.

Ello provoca un bajo nivel en la calidad de atención al cliente y por consiguiente una baja motivación laboral.



En las empresas de servicios, es sumamente importante para los clientes el tipo de atención que reciben, pues de acuerdo a esto se catalogan los sitios que visitan. Al no existir la capacitación del personal en los establecimientos se provoca una disminución en las ventas y en la calidad de la imagen, debido a que los comensales mantienen un flujo de información entre ellos y cuando reciben un mal servicio no recomiendan el lugar visitado. Otra razón muy importante para considerar la capacitación del personal se debe al hecho de que al ingreso en un alto porcentaje de los empleados en el sector provienen de la propina, la cual depende de la capacidad y calidad otorgada al cliente.

Además los clientes compran principalmente el servicio que se le ofrece y por tanto si dicho servicio no es de calidad el cliente prescinde de él y busca a otro oferente.<sup>8</sup>

En cuanto a sus primas de seguros, solo cubren seguros de vida y seguros para los vehículos de las empresas.

### **3.2.1.7 Fuentes primarias.**

#### **Instrumento de medición**

La investigación utilizo como instrumento de medición un cuestionario de 9 preguntas las cuales estaban redactadas de manera clara y fácil de comprender. Las preguntas fueron formuladas de forma cerrada con el propósito de tener acceso a información más estandarizada.

#### **Objetivos del cuestionario**

El cuestionario tuvo como objetivo fundamental conocer más a fondo la aceptación que tienen los empresarios para los servicios de consultoría y capacitación específicamente los siguientes puntos:

- Conocer la aceptación del empresario a la capacitación
- Conocer la necesidad de espacios para empresarios

---

8 Estudio Global Del Comercio Y Servicios De La Ciudad De La Paz año 2002



- La posibilidad de pagar por la capacitación y cuanto pagar
- Si realizan gastos para la capacitación
- Si ya cuentan con un capacitador a su servicio o algún servicio de asesoría
- La temática de la capacitación de mayor interés
- Esta información ayudara a conocer la demanda del producto del mercado, además de conocer el nivel de adquisitivo de la población objetivo.

### 3.2.1.8 Procedimiento de muestreo y determinación del tamaño de la muestra

Para la determinación de la demanda de los servicios de consultoría se opto por tomar como universo a las micro empresas localizadas en la ciudad de la paz por ser el lugar de aplicación. El número de microempresas surge de una estimación basada en la tendencia nacional.

NUMERO DE EMPRESAS (UNIDADES ECONOMICAS) EN LA CIUDAD DE LA PAZ BCS (SIEM)	TENDENCIA NACIONAL DE LA DISTRIBUCIÓN DE LAS EMPRESAS (INEGI) PORCENTAJE DE EMPRESAS CLASIFICADAS COMO MICROEMPRESAS
3861	96%
<b>NUMERO ESTIMADO DE MICROEMPRESAS EN LA CIUDAD DE LA PAZ</b>	
<b>3707</b>	

Para determinar el número de unidades económicas ( microempresas) a estudiar se utilizo la formula de muestro probabilística de poblaciones finitas:

<sup>9</sup>

$$n = \frac{NZ^2pq}{E^2(N-1) + Z^2pq}$$

Donde:

N= población Total = 3707

Z= distribución normalizada. Si Z= 1.96 el porcentaje de confiabilidad es de 95%

p = proporción de aceptación deseada para el producto 50%

q = proporción de rechazo 50%

<sup>9</sup> Evaluación de proyectos Gabriel Baca Urbina



E= porcentaje deseado de error del 5%

**Entonces:**

$$n = 3707 (1.96)^2 (.50) (.50) / (.05)^2 (3707-1) + (1.96)^2 (.50) (.50) = 348.68$$

**= 349 unidades económicas**

$$n = 10141 (1.96)^2 (.50) (.50) / (.05)^2 (3707-1) + (1.96)^2 (.50) (.50) = 370.17$$

**= 370 unidades económicas**

### **3.2.1.9 Características de la investigación**

Dicha investigación se realizó en el centro de la ciudad de La Paz que es en donde se encuentra la mayor concentración de unidades económicas, cabe mencionar que el *DENUE* toma en cuenta un total de **10141** empresas de todos los sectores, incluidos gobierno y comercios informales, sin embargo para efectos de esta investigación se toman en cuenta las **3861** empresas registradas en el SIEM, puesto que son estas las que cuentan con características que se requieren para llevar a cabo una clínica de empresa, ya que el resto de las unidades económicas que el directorio toma en cuenta, se componen de tiendas de conveniencia y cadenas comerciales que no clasifican dentro del grupo de estudio.

#### **3.2.1.10 Criterios de inclusión.**

El cuestionario se aplicó a dueños de empresas con capacidad de responder los cuestionamientos basados en su experiencia

#### **3.2.1.11 Instrumento de medición.**

Diseño de la herramienta

Tomando en cuenta los retos a los que se enfrentan las empresas de estas características según las investigaciones realizadas por Inegi y por diversas instituciones y empresas locales se ha decidido plantear la siguiente herramienta



con el fin de determinar posibilidad del proyecto mediante la escala likert que permite medir de mejor manera las respuestas.

Tabla 7 Tabla de variables y preguntas de la encuesta aplicada.

VARIABLE	PREGUNTA
Factibilidad del proyecto	1,2,4,5,6
Tipo de servicio	2,3
Costo del servicio	Segunda parte cuestionamiento directo
Modalidad	3,4,5
competencia	7
Temática	Tercera parte

### 3.2.1.12 Análisis de los resultados.

Los resultados obtenidos en la investigación permitieron conocer el grado de aceptación que tiene la consultoría y la capacitación, además de proporcionar información determinante en la proyección de la demanda y en la aceptación del mercado meta hacia el tipo y características del servicio a ofrecer.

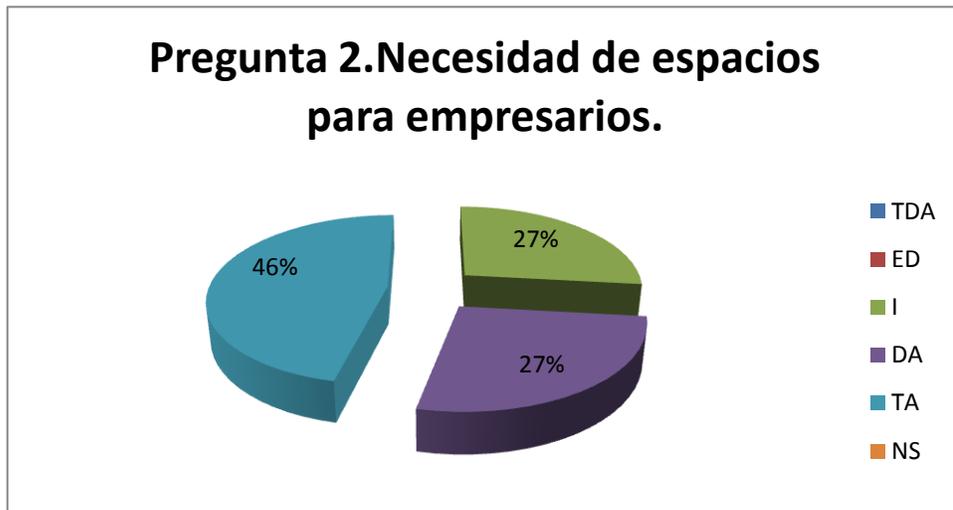
La investigación revelo que el 54 % de los microempresarios locales piensa que la capacitación constante resulta importante para el desarrollo sus empresas, mientras que el 35% considera este punto necesario, pero no elemental para sus empresas.

El proyecto de inversión consiste en el ofrecimiento de capacitación en un lugar común, lo cual permite reducir en gran medida los costos operativos del servicio y por tanto el precio del servicio así que estos dos cuestionamiento se hicieron con el objetivo de conocer la disponibilidad de los empresarios para trabajar en equipo y ser capaces de resolver sus problemas de manera conjunta.

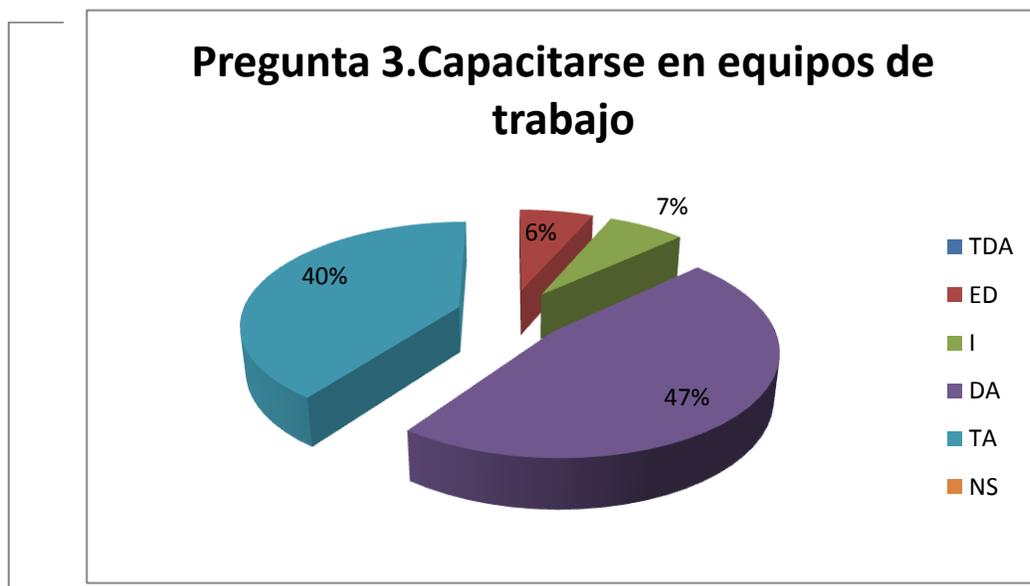
La segunda pregunta se hizo en función de la disposición del empresario para trasladarse a un lugar común para compartir sus experiencias.



El 46 % argumentó estar totalmente de acuerdo, aunado a un 27% que reveló que es importante contar con un espacio, más no indispensable para recibir consultoría.

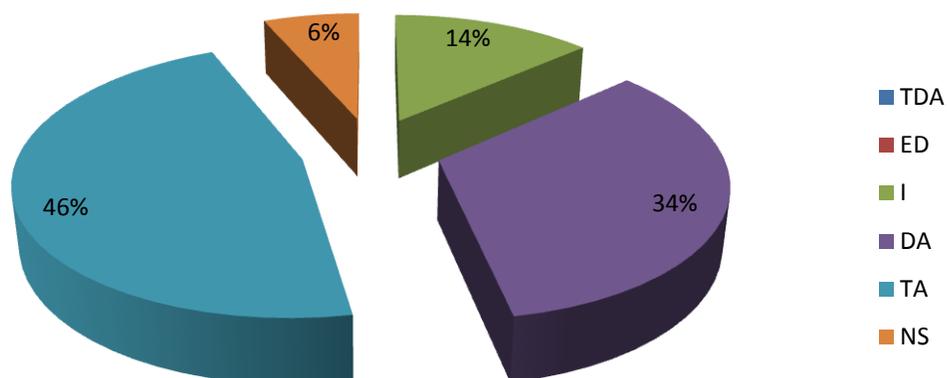


La tercera pregunta se hizo en función de conocer la disposición de trabajar en equipo con un 87% de respuestas afirmativas ante la opción de trabajar en equipos. Esto para resaltar la aceptación hacia el método de trabajo a emplear.





### Pregunta 5. Acceder a un especialista en materia administrativa.



Estas preguntas permiten determinar si el empresario está dispuesto a emplear los servicios de un consultor y además pagar por el servicio tomando en cuenta como respuesta afirmativas de acuerdo y totalmente de acuerdo tenemos que 80 % de estas empresas haría uso del servicio, por tanto si nuestra población se estimo en **3707 microempresas tenemos que son 2965 empresas las que aceptarían hacer uso del servicio.**

#### 3.2.1.13 Análisis de la demanda en fuentes secundarias.

Según la Secretaria De Economía en el año 2010 se abrieron 43,398 empresas, es decir de 4,331,202 pasaron a ser 4,374,600, sin embargo basados en los registros nacionales se estima que más de la mitad del número de empresas que ese año abrieron, también fueron cerradas.

El caso de Baja California Sur y en caso particular de La Paz se tienen datos poco más favorables. Según los censos económicos del 2009 existían en Baja California Sur 21,283 empresas, y para el 2012 se cuenta con un registro de empresas activas de 27,752. Tomando en cuenta la conformación del mercado



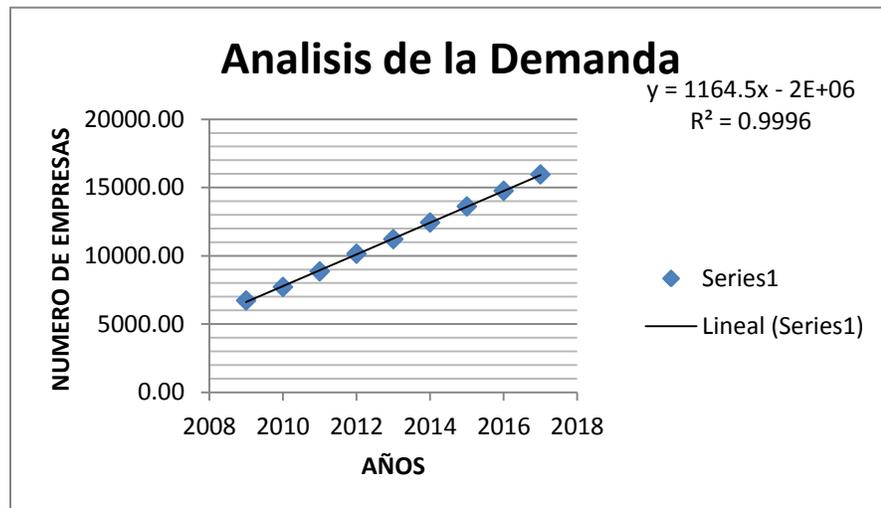
local, se estima que un 36.54 % de las empresas se localizan en la ciudad de La Paz.

Por tanto según las estimaciones estadísticas del **INEGI**, y del **CNEC** es posible realizar una tabla de estimación de demanda desde el año 2009.

Esto tomando en cuenta un incremento anual en el número de empresas de aproximadamente del 15% basados en los valores históricos.

AÑO	DEMANDA
2009	6712.65
2010	7706.12
2011	8846.63
2012	10141.00
2013	11207.99
2014	12425.43
2015	13606.11
2016	14748.32
2017	15947.38

Fig. 14.-Modelo para el análisis de demanda



### 3.2.2 Análisis de la oferta.

Investigación documental acerca de las cantidades y características de empresas con conceptos similares

Aplicación de un modelo matemático para determinar la demanda potencial insatisfecha

#### 3.2.2.1 Número de empresas y su distribución territorial

##### *Mercado mexicano de la consultoría*



Como en toda América Latina, en México la industria consultora es un elemento casi ausente del el mapa de su economía del conocimiento. Las estadísticas no permiten dimensionar con precisión el mercado mexicano de estos servicios y lo poco conocido debe tratarse con prudencia. Del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) se desprende que en 2008, el sector “Servicios Profesionales Científicos y Técnicos” que comprende la mayoría de los servicios de consultoría, produjo un ingreso total de US\$ 13.6 billones es decir 1.25% del PIB, ocupando 578 mil personas.<sup>10</sup>

Si se adopta la estimación de la demanda de servicios de CNEC, de entre US\$ 4.5 y 5.5 billones resultaría que un 34-37%, aproximadamente 180-200.000 personas, fueron ocupados en empresas consultoras. De éstas, un 90% se encontraban en oficinas de profesionales individuales dedicadas a suministrar servicios a terceros de los sectores público y privado.

En el periodo 2002-2009 los servicios profesionales crecieron alrededor del 4.1% por año, menos que todos los otros servicios del subsector “Servicios no Financieros”.<sup>11</sup>

Con respecto a volumen, alcance y profundidad de los servicios prestados la consultoría mexicana es en general una industria joven.

CNEC<sup>12</sup> estima que la demanda total de servicios de consultoría en 2009 alcanzó alrededor de US\$ 5.0 billones distribuidos de la siguiente manera:

- Sector privado US\$ 1500 millones
- Gobierno federal US\$ 2000 millones
- Estados US\$ 1500 millones

---

<sup>10</sup> Este monto no incluye los servicios de contabilidad y auditoría y los servicios legales a las empresas. Secretaría de la Función Pública: “Industria de la Consultoría (Memoria interna)” Ciudad de México 2010, pag.4

<sup>11</sup> Secretaría de la Función Pública: “Industria de la Consultoría (Memoria interna)” Ciudad de México 2010, pag.4

<sup>12</sup> Cámara nacional de Empresas de consultoría



### 3.2.2.2 ¿Cuántas empresas de consultoría y asesoría empresarial y económica existen en La ciudad de La Paz?

El **INEGI** contempla a la consultoría como servicios profesionales, científicos y técnicos que engloban empresas con diversas características. En México, según el *DENUE* existen 90250 empresas que prestan servicios profesionales de apoyo a empresas a continuación la clasificación del INEGI y del DENUE.

<b>5413 Servicios de arquitectura, ingeniería y actividades relacionadas</b>
<b>5414 Diseño especializado</b>
<b>5415 Servicios de consultoría en computación</b>
<b>5416 Servicios de consultoría administrativa, científica y técnica</b>
<b>5418 Servicios de publicidad y actividades relacionadas</b>
<b>5419 Otros servicios profesionales, científicos y técnicos</b>

Según el *DENUE* existen en la ciudad de La Paz 374 empresas dentro de estas clasificaciones, pero en su mayoría se conforman de agentes individuales, prestadores de servicios. Por eso se realizó una investigación de campo para contemplar, las principales empresas que compiten de manera directa con este proyecto:

Si tomamos en cuenta las estimaciones de la CNEC se tiene que del total de servicios profesionales un 90 % de estos constituyen oficinas de profesionales individuales que suministran servicios por tanto son solo 37 empresas que se dedican a la asesoría compleja por así decirlo.

La ciudad de la paz resulta ser un mercado nuevo en cuanto al sector de servicios de asesoría, son menos de 10 las empresas que operan de manera activa y constante, además en su mayoría su comercialización está enfocada a trabajar



con empresas medianas o grandes en la ciudad, impulsados principalmente por los giros turísticos que resultan ser los más rentables, así que en términos generales, no existe en la ciudad un giro similar al que propone este proyecto de inversión, sin embargo las empresas que ofrecen servicios similares si terminan siendo competencia indirecta del giro.



Tabla.7 Análisis comparativo de la oferta. (Competencia). Elaboración propia 2012.

Análisis de la oferta de la región o localidad						
Nombre del productor o prestador del servicio	Localización	Precio del producto o servicio al cliente	Señale planes de expansión	Inversión fija estimada	Número de trabajadores ocupados	Volumen de producción o de servicios realizados
<b>Entorno</b>	La Paz	Asesoría administrativa y contable, maneja aspectos fiscales y de outsourcing principalmente	Cobertura En Cabo San Lucas		20	Atiende más de 30 empresas
<b>Visión empresarial</b>	La Paz	Asesoría administrativa y contable, maneja aspectos fiscales y de outsourcing principalmente			10	
<b>Empresas de capacitación</b>  <b>Adephi, S.C.</b> <i>Asesores en desarrollo humano e industrial</i>  <b>Soluciones laborales corporativas</b>	La Paz	Manejo de diagnósticos y cursos en diversos tipos de empresas	Cobertura en todo el estado		Variable	
<b>Kreston international</b>	La Paz	Servicios contables y fiscales	Cobertura en todo el estado		Variable	
<b>Gossler</b>	La Paz	Servicios contables y fiscales	Cobertura en todo el estado		Variable	
<b>Consultores y capacitadores independientes</b>	La Paz	Asesoría fiscal, administrativa			Variable	
<b>Incubadoras</b>	La Paz	Gestion de créditos gubernamentales bajo procedimiento			Variable	



### **3.2.3 El análisis del precio.**

Selección y aplicación de un método de proyección de precios Investigación documental acerca de los precios que se aplican en empresas con conceptos similares.

#### **3.2.3.1 Precio.**

El precio del mercado de la consultoría, oscila en promedio entre los 5 mil y 30,000 pesos por mes, debido a la carencia de un concepto similar al que se plantea, son escasos, casi nulos las microempresas que tienen la capacidad de acceder a estos servicios con estos precios.

De acuerdo a las fuentes primarias se obtuvo que los empresarios estarían dispuestos a pagar entre \$300.00 y \$600.00 pesos por tres sesiones semanales y basados en estrategias de equipos de trabajo también aceptadas por un 47% de la muestra, se ha estimado que se atenderán en promedio 4 grupos de 10 personas por mes, que pagaran diariamente 125 pesos (3 sesiones por semana, 12 sesiones en total), es decir 1500 pesos por mes, haciéndose acreedores del curso de capacitación, la posibilidad de contar con asesoría web de manera constante y el diseño de su imagen corporativa.

### **3.2.4 Análisis de la comercialización: investigación documental acerca de los medios de comercialización que se utilizan en la consultoría.**

#### **3.2.4.1 Comercialización.**

Con anterioridad hablamos de la consultoría como un producto intangible, y de la necesidad de aumentar su tangibilidad mediante estrategias prácticas, tales como la elaboración de un manual impreso (ver anexo), para entregar en cada empresa, en cámaras, instituciones de reunión común y de interés para el gremio, así como la creación de una página web y la adopción de redes sociales (twitter ,facebook y linkedin) aunado a publicaciones mensuales en revistas locales.



#### **3.2.4.2 Mercado meta.**

Como se analizó son más de 2 mil empresas en la ciudad, que de acuerdo al muestreo realizado aceptarían los servicios consultivos, y se prevé atender 40 empresarios por mes, este número necesario garantizarlo mes con mes para que la empresa resulte rentable, así que será importante tener una correcta técnica de comercialización que garantice la ocupación total, es decir un curso no deberá ser iniciado hasta contar con un cupo completo.

#### **3.2.4.3 Introducción al mercado.**

La principal técnica de comercialización será la publicidad impresa y en redes sociales, la primera compuesta por un catálogo de servicios, tabloides y folletos que serán repartidos a las empresas mediante cambaceos semanales y en cámaras de comercio, mismos que contarán con información a detalle acerca de los cursos, los resultados que se obtendrán, fechas y costos. La segunda una campaña masiva en redes sociales que convoque a un primer curso taller gratuito. (anexo 3 catalogo)



### 3.3 Estudio técnico.

El estudio técnico presenta la determinación del tamaño óptimo de la planta, la determinación de la localización óptima de la planta, la ingeniería del proyecto y el análisis organizativo, administrativo y legal.

Tabla 8. Metodología aplicada para el estudio Técnico. Elaboración propia, 2012.

VARIABLES	METODOLOGÍA
<b>INGENIERÍA DEL PROYECTO</b>	Describir el proceso de prestación de servicios de consultoría prestación de servicios mediante la creación de diagramas de flujo
	Diseñar herramientas escritas y virtuales para la prestación del servicio
	Determinar la cantidad y características del equipo y maquinaria que se va a adquirir basado en la capacidad de la planta.
<b>DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA</b>	Determinar y aplicar un método para la óptima distribución de la planta,
	Realizar los planos de distribución física y cargas de trabajo.
<b>ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA</b>	Investigación documental para conocer los trámites legales, leyes y reglamentos que impacten al proyecto
	Visita a instituciones pertinentes para la asignación de permisos y licencias para el establecimiento de una empresa
<b>DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO ÓPTIMO DE LA PLANTA</b>	<p>Describir los elementos del proceso de prestación de servicios para determinar los factores que condicionan el tamaño de la planta productiva.</p> <p>Elegir un modelo matemático para determinar el tamaño óptimo de área de trabajo</p>



### **3.3.1 La localización óptima del proyecto.**

- **Elección y aplicación de un método para determinar la localización de la planta.**
- **Análisis de opciones de localización.**

#### **3.3.1.1 Datos generales de la ciudad de La Paz.**

Según la guía práctica para la prestación de servicios de consultoría<sup>13</sup>, establece que aunque el trabajo consultivo es principalmente de campo, es necesario contar con un establecimiento u oficina en el que se puedan llevar los trabajos administrativos y contar con un archivo o biblioteca para resguardar los informes y expedientes por clientes, y se resalta también la importancia de disponer de una sala de reuniones, un espacio para la capacitación y pequeños cuartos para recibir a los clientes.

Basado en estas características se establecerán diversas opciones de localización del proyecto.

#### **3.3.1.2 Distribución del mercado en la ciudad de La Paz.**

Se han planteado los datos en cuanto a las condiciones del mercado local y el número de empresas que lo conforman, que son la base del problema de estudio, aquí algunas características generales de la ciudad que convienen al establecimiento de una empresa con estas características.

A continuación se presenta la distribución geográfica de las unidades económicas del INEGI según su directorio de unidades económicas realizado en 2011 que muestra las ubicaciones de todos los establecimientos en el territorio nacional.

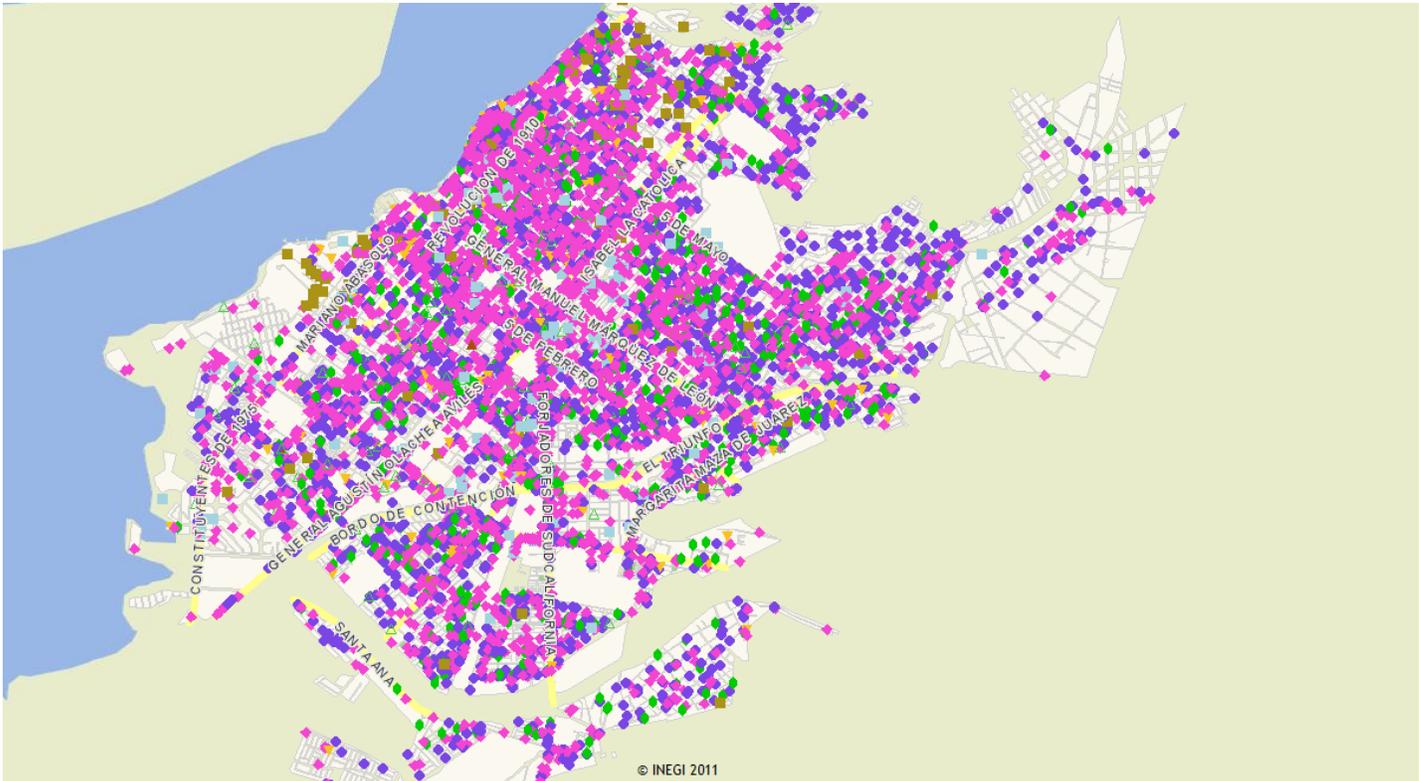
Como es posible observar la mayor concentración de unidades empresariales se encuentra en la parte del centro “histórico” de la ciudad, en su mayoría del sector servicios, sin embargo debido a la poca disponibilidad de espacios, y la falta de

---

<sup>13</sup> Guía para la profesión organización internacional del trabajo.

estacionamiento, no es un área adecuada para establecer una empresa con las características que aquí se plantean.

Es posible observar también, que el crecimiento demográfico y empresarial tiende a la zona sur de la ciudad, en donde se han establecido grandes plazas comerciales y además se cuenta con la infraestructura y los espacios para



establecer un negocio con estas características.

Fig. 15 Distribución del crecimiento demográfico empresarial en la ciudad de la paz, DENUE 2012.

Entre las limitantes de la localización de la planta en algún punto específico de la ciudad, es la disponibilidad de un espacio de fácil acceso para los empresarios, en una zona dedicada específicamente a temas empresariales

Según El Plan De Desarrollo Urbano De La Ciudad De La Paz dentro de la clasificación de las áreas de la ciudad se encuentran aquellas de *uso comercial y abasto*, que según esta investigación se trata de aquellas zonas de uso mixto y



comercio, servicios y abasto, es decir, zonas de vivienda mezclada con comercio y otros usos como oficinas y servicios, éstos últimos representados por instalaciones de uso público y privado, como escuelas, consultorios médicos, tiendas, bancos, hoteles, restaurantes, etc.

Este uso se ubica principalmente a lo largo del Paseo Álvaro Obregón, Calzada Abasolo, General Félix Ortega, Isabel La Católica y la zona del antiguo aeropuerto principalmente, en la que se ubican un sinnúmero de locales comerciales mezclados con oficinas y vivienda, así como con equipamientos educativos y administrativos. Asimismo, se incluyen aquellas zonas concentradoras de equipamiento como son los centros vecinales y centros de barrio; así como corredores de comercio y servicio.

Este tipo de zonas tienen como función principal satisfacer las necesidades básicas de la población, permitiendo la mezcla de usos, y evitar largos desplazamientos.

En otro apartado menciona el uso de suelo de tipo comercial:

*Uso Comercial.* Tradicionalmente se ubica en el centro de la ciudad. Y fuera de dicho sector en centros y plazas comerciales, siendo las más importantes la Plaza de La Paz, Plaza Vista Coral, Plaza Bonita, entre otras. Además se identifica de forma lineal en los Corredores Comerciales del Boulevard 5 de Febrero, de la Av. Isabel la Católica, de la Av. 5 de Mayo y de la Av. Nicolás Bravo, Forjadores de Sudcalifornia, Luis Donaldo Colosio, Boulevard Padre Eusebio Kino, Calzada Francisco J. Mújica, Agustín Olachea, Paseo Álvaro Obregón y Calzada Mariano Abasolo.<sup>14</sup>

Como podemos observar existe vialidades comunes que comparten las características según este estudio que plantea el municipio de la paz, tomando en cuenta dichas características se ha decidió tomas alguna de estas vialidades como opción de ubicación de la planta en su caso de la oficina, ante la posibilidad

---

<sup>14</sup> El Plan De Desarrollo Urbano De La Ciudad De La Paz 2011



de encontrar un edificio con los requerimientos necesarios para el establecimiento de la empresa a continuación el análisis de tres posibles ubicaciones.

Para efectos de la localización de planta y tomaremos en cuenta 3 puntos de la ciudad de la paz que cuentan con características que de algún modo, facilitan la interacción con las unidades económicas o empresas que son el cliente potencial de este proyecto, basados en dichos datos proporcionados por el *INEGI*.

*Este tipo de empresas generalmente recurren al alquiler de oficinas, ya que se busca la ubicación más cercana al mercado. Una renta para un local de la dimensión señalada para una pequeña empresa fluctúa entre \$3,000 a \$12,000 mensuales dependiendo de la ubicación y servicios que se proporcionen.*

Se tomaran en cuenta las siguientes posibles ubicaciones

### 3.3.1.3 Método cualitativo por puntos.

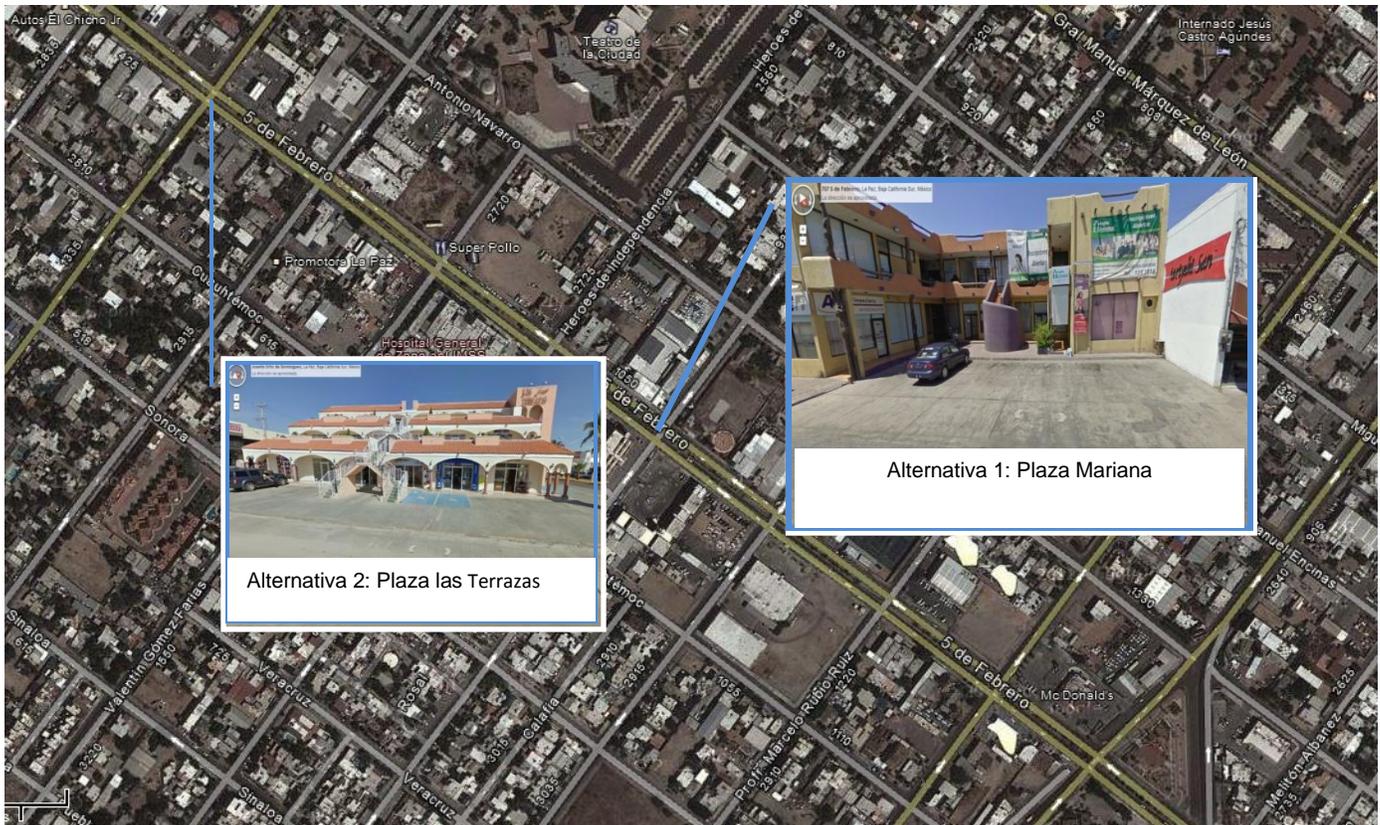
Factores a tomar en cuenta

Factor relevante	Peso asignado	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
<b>Disponibilidad de un local óptimo*</b>	0.33	8.00	2.64	7.00	2.31	5.00	1.65
<b>Renta accesible*</b>	0.25	7.00	1.75	7.00	1.75	3.00	0.75
<b>Cercanía con el sector empresarial</b>	0.2	9.00	1.80	9.00	1.80	7.00	1.40
<b>Servicio de estacionamiento accesible</b>	0.07	6.00	0.42	6.00	0.42	9.00	0.63
<b>Fácil ubicación</b>	0.15	9.00	1.35	9.00	1.35	7.00	1.05
<b>Suma</b>	1		7.96		7.63		5.48

\*de 80 mts. cuadrados como mínimo \*\$10,000 o menos

### 3.3.1.4 Opción 1: vialidad 5 de febrero (zona centro).

Cuenta con diversas plazas comerciales y de giros empresariales, en este caso se plantean dos alternativas.



### 3.3.1.5 Opción 2: Centro de negocios Fidepaz.



Según los factores relevantes y la ponderación de estos de acuerdo al método cualitativo por puntos, es la alternativa designada como número 1, la que cuenta con la mayor cantidad de características asertivas al proyecto, un local ubicado en la plaza mariana, con una renta mensual de 9 mil pesos y un espacio que es posible distribuir de acuerdo con las necesidades.



### **3.3.2 Determinación del tamaño óptimo de la planta.**

La selección adecuada de la ubicación es un factor importante para el inicio de cualquier negocio, sobre todo si se trata de una micro o pequeña empresa, ya que el éxito o fracaso de un pequeño negocio depende con frecuencia del sitio que se elija.

Cuando una empresa inicia operaciones o cuando va a reubicarse, uno de los elementos más difíciles de medir con precisión y uno de los más importantes consiste en la determinación del tamaño de la planta. La definición de necesidades de espacios requiere el considerar las posibilidades de crecimiento de la empresa, relativos a maquinaria, equipo, mobiliario y procesos asociados a diferentes volúmenes de operaciones, entre los principales elementos a considerar.

El tamaño de la planta deberá facilitar el futuro crecimiento de las operaciones, haciendo posible una adecuada ubicación de la maquinaria en forma tal que permita el flujo eficiente de la materia prima desde su depósito hasta la línea de producción, y el traslado de los productos terminados al área de almacén y a los medios de transporte para su distribución.

El común denominador en la determinación del tamaño de una planta pequeña es la flexibilidad y adaptabilidad en el diseño inicial, de manera que pueda hacer frente a las condiciones fluctuantes del mercado y de los procesos de producción.

Un factor importante para definir el tamaño de la planta es el relativo a la inversión inicial prevista, la que será revisada más adelante.

El tamaño aproximado para una empresa de este tipo debe ser como mínimo de 100 – 150 m<sup>2</sup> los cuales están distribuidos en una pequeña área de oficina y otra área de aula equipada para dar los cursos



### 3.3.3 Distribución al interior de la instalación.

Los factores a tomar en cuenta en el momento de realizar el diseño para la distribución de planta son los siguientes:

#### 3.3.3.1 Determinar el volumen de operaciones.

El primer paso en el diseño de la distribución para una empresa es el conocimiento de su giro y nivel de operaciones. Una distribución de planta no es efímera y cambiarla o ampliarla es costoso, en especial si la modificación no ha sido prevista en el diseño inicial.

#### 3.3.3.2 Movimientos de materiales.

En todas las empresas es muy importante el movimiento de los materiales. Por esta razón se recomienda utilizar como esquema para la distribución de instalaciones el flujo de operaciones.



Fig. 16.-Flujo de Materiales. Elaboración Propia. 2012.



### 3.3.4 Distribución de la planta.

Además de la localización, diseño y construcción de la planta, es de vital importancia que se estudie con detenimiento el problema de distribución de la misma, es decir, que se busque una disposición ordenada y bien planeada de la maquinaria y del equipo, conjuntamente con desplazamientos lógicos de los insumos y de los productos acabados, de manera que se puedan aprovechar de modo eficiente el equipo, el tiempo y las aptitudes del trabajador.

Una acertada distribución de la planta, sin duda, habrá de traducirse en costos más reducidos, puesto que una planta mal distribuida, puede llegar a imposibilitar la obtención de rendimiento razonable sobre la inversión, en virtud de los desperdicios generados.

Para analizar la distribución de las instalaciones se debe de tomar en cuenta el flujo de operaciones, además de definir los diferentes servicios que se van a proporcionar.

Cabe aclarar que la distribución puede cambiar para cada línea de servicios.

A continuación se señala una relación de las instalaciones necesarias para una pequeña empresa en este giro y se presenta un bosquejo general de su distribución interna:

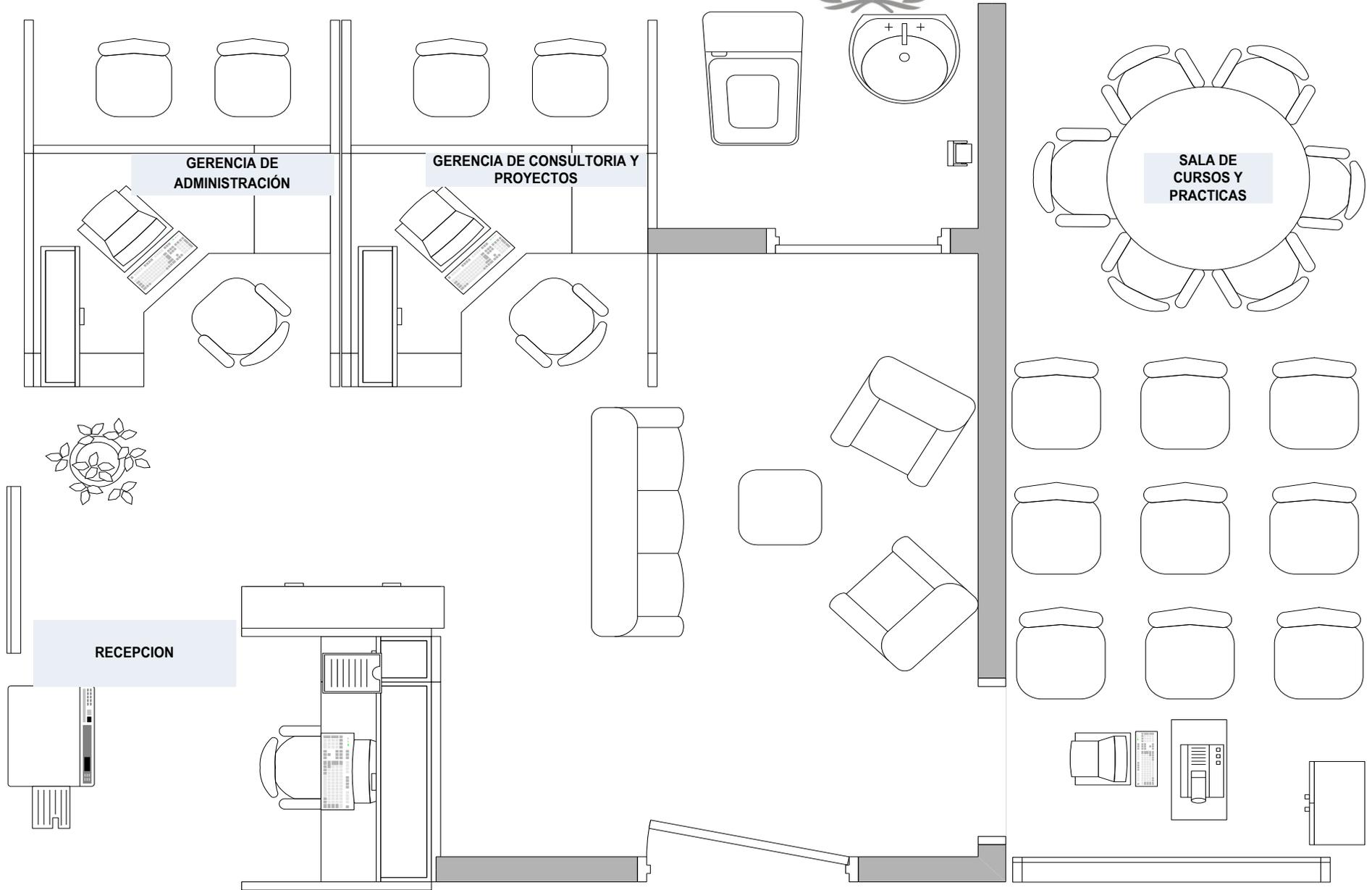
Recepción y atención a clientes

Aula de capacitación

Sanitario

Oficina de administración, manejo de pagos y control de personal

Aula de computo (largo plazo)



### 3.3.5 Ingeniería del proyecto.

Describir el proceso de prestación de servicios de consultoría prestación de servicios mediante la creación de diagramas de flujo

#### 3.3.5.1 Descripción del proceso de servicio



Fig. 17. El proceso de servicios. Elaboración propia 2012.

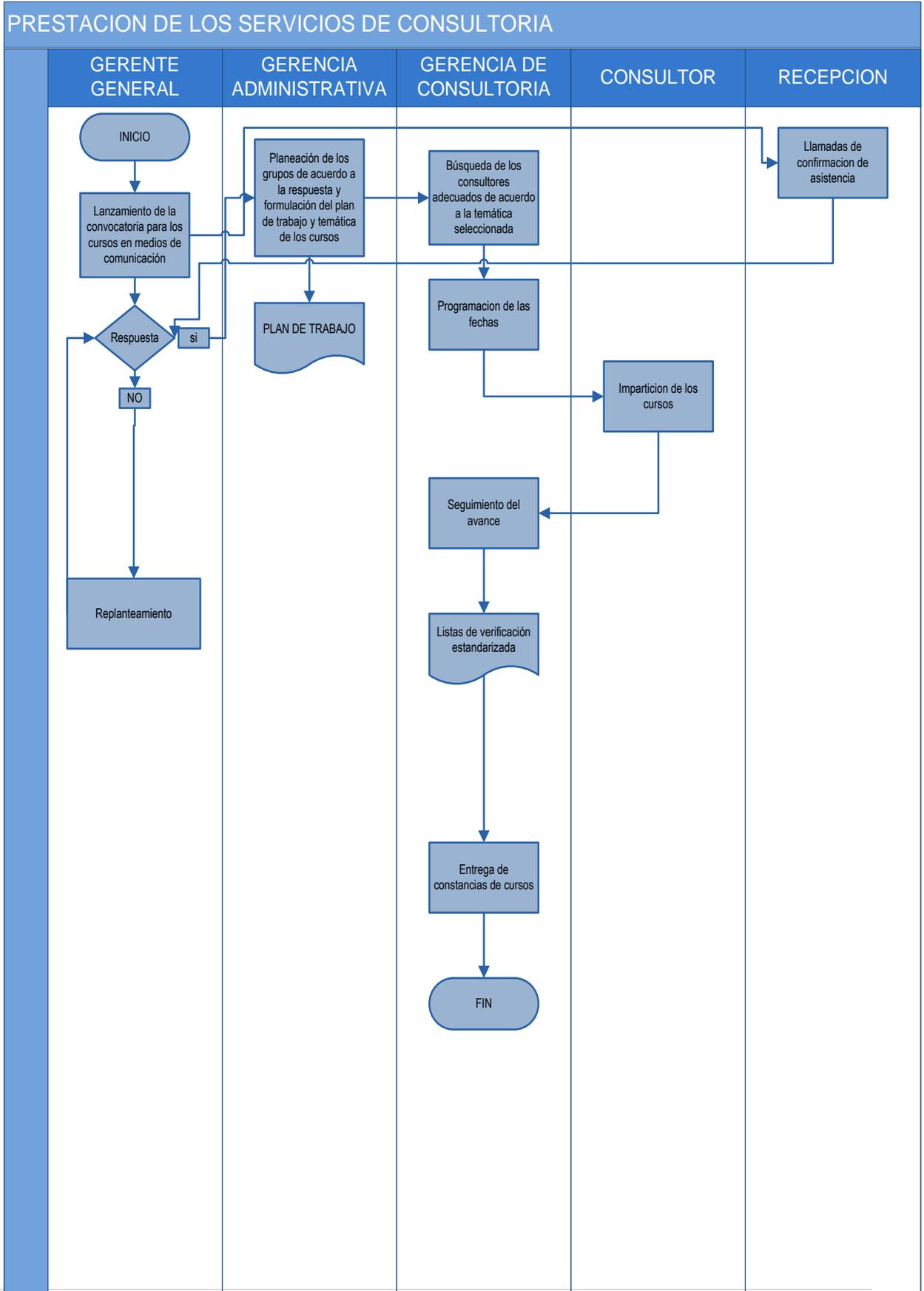
#### 3.3.5.2 Lanzamiento de la convocatoria.

Se realizara una convocatoria mensual por medios masivos, principalmente electrónicos, redes sociales y email.

Esto consta en una sola imagen corporativa acompañada de un catalogo digital e impreso, para enviarlo a los correos electrónicos y entregarlo físicamente en caso de necesidad de hacer visitas domiciliarias.



ACTIVIDAD	RESPONSABLE	HERRAMIENTA O MATERIAL
SE LANZA LA CONVOCATORIA POR DIVERSOS MEDIOS PUBLICITARIOS	GERENCIAS DE ADMINISTRACIÓN Y PROYECTOS	ELEMENTOS PUBLICITARIOS VISUALES, IMPRESOS
DE ACUERDO A LA RESPUESTA SE FORMAN GRUPOS DE NO MÁS DE 10 PERSONAS POR CURSO	GERENCIA DE CONSULTORÍA Y PROYECTOS	2 CURSOS DE 9 A 1 Y DE 3 A 7 10 PERSONAS POR DIA LUNES , MIERCOLES Y VIERNES
IMPARTICIÓN DE CURSOS DE ACUERDO A HORARIOS Y PLAN DE CURSOS ESTABLECIDOS	CONSULTOR	





### 3.3.6 Cantidad y características del equipo y maquinaria que se va a adquirir basado en la capacidad de la planta.

De manera general se señala tanto el nombre de mobiliario, maquinaria y equipo principal para la operación normal en el giro, su capacidad, y valor referencial de los mismos. No se consideran los precios que se podrían obtener en un mercado de maquinaria y equipo ya utilizados antes o para renta.

<b>INVERSION EN ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCION</b>		
Equipo de computo	\$8,000.00	
Cañón	\$8,000.00	
Mesa de trabajo	\$5,000.00	
1 Estaciones ejecutivas de recepción	\$20,000.00	
2 estaciones ejecutivas de trabajo	\$10,000.00	
20 sillas ejecutivas	\$10,000.00	
Pizarrón	\$500.00	
Papelería (material impreso del curso)	\$5,000.00	
<b>Total</b>	<b>\$66,500.00</b>	
<b>INVERSION EN ACTIVOS FIJOS DE OFICINAS Y VENTAS</b>		
Equipo de computo (3)	\$24,000.00	
Impresora	\$5,000.00	
7 sillas ejecutivas	\$3,500.00	
Sala de espera	\$5,000.00	
Instalación de redes	\$30,000.00	
Campaña de publicidad inicial	\$30,000.00	
Aires acondicionado e instalación	\$15,000.00	
<b>Total</b>	<b>\$112,500.00</b>	

Una de las primeras decisiones al elegir el equipo, se relaciona con el grado de flexibilidad o adaptación deseada. Las máquinas y herramientas se pueden clasificar como de propósito general y de propósito especial. Las máquinas de



propósito general son las más flexibles y constituyen la mayoría de las máquinas y herramientas que se utilizan en la actualidad.

### 3.3.6.1 Imagen corporativa.

Nombre de la empresa: **Micro consulta.**

**Slogan:** “Haciendo mejor tu negocio”

### 3.3.6.2 Logotipo y colores corporativos



### 3.3.6.3 Misión:

Nuestra misión es ofrecer a las Microempresas locales servicios de consultoría y asesoría empresarial, con las técnicas y métodos adecuados a sus necesidades, para ayudar a que estas optimicen sus recursos, mejoren sus operaciones y logren descubrir nuevas oportunidades.

### 3.3.6.4 Visión:

Llegar a ser la empresa de consultoría y asesoría empresarial para las microempresas, líder en el mercado, ofreciendo un servicio de calidad y las mejores soluciones.



### **3.3.6.5 Propósitos**

Ofrecer a nuestros clientes servicios de calidad y a precios adecuados

Mantener una constante actualización de los servicios que se otorgan a los clientes conforme a los avances administrativos más recientes

### **3.3.6.6 Valores**

Los valores que regirán el desempeño de Microconsulta son:

Confidencialidad: con nuestros clientes y el manejo de su información.

Responsabilidad.- en el desempeño de nuestros servicios,

Compromiso.- con los resultados esperados por los clientes

### **3.3.6.7 ¿Qué bienes o servicios se producirán?**

- Servicios consultivos administrativos y aplicación de herramientas de diagnóstico para detección de problemas específicos en empresas ya establecidas.
- Realización de diagnósticos y aplicación de soluciones
- Asesoría en diversos programas que ofrece el gobierno a las empresas
- Asesoría en el emprendimiento
- Cursos de capacitación a empresarios en temas de índole administrativo

### **3.3.6.8 Departamentalización funcional .**

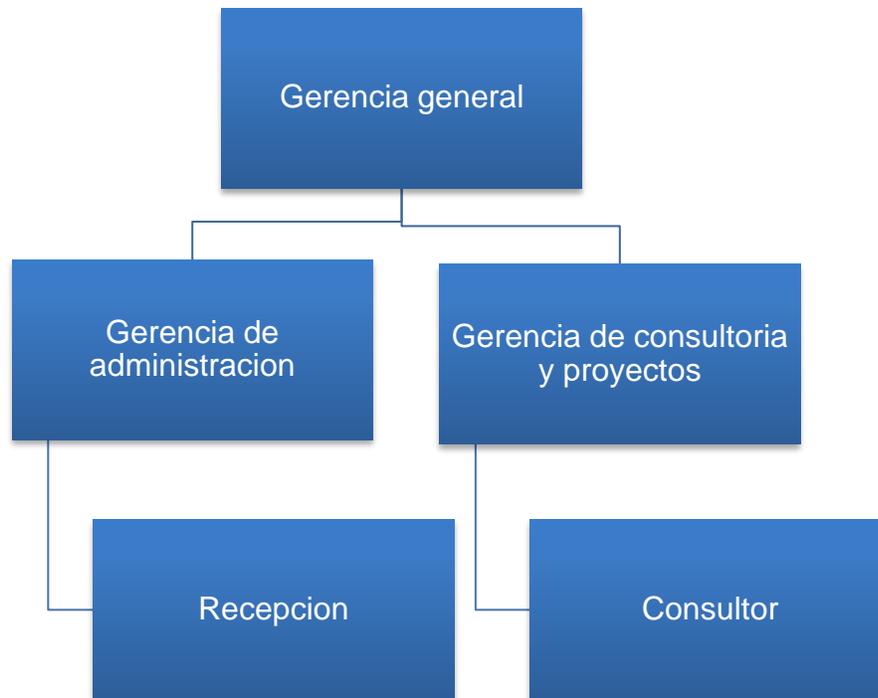


Fig. 18 Organigrama, Departamentalización funcional.

Para efectos de departamentalización se ha realizado una división funcional

### 3.3.6.9 Definición de la estructura organizacional

Para distribuir formalmente el personal en la organización se optó por la departamentalización funcional, basándose en las características de los servicios y en las tendencias de la consultoría que recomienda operar las organizaciones de asesora por medio de esta estructura organizacional.

### 3.3.6.10 Diseño de puestos

Para el diseño de puestos se utilizó el enfoque situacional tomando en cuenta el tipo de trabajo que se ha de desempeñar (la tarea) y el personal que habrá de desempeñarlas. Tomando en cuenta el enfoque sistémico de las organizaciones, se sabe de antemano que estas interactúan con el medio en constante cambio, lo cual hace que se enfrenten a nuevos retos y por tanto tengan nuevas necesidades, por ello el trabajo que se desempeña es también dinámico, y el modelo situacional del diseño de puestos permite ampliar continuamente el puesto por medio del enriquecimiento de las tareas a la par de la evolución de las organizaciones.



### 3.3.6.11 Necesidades y categorías de personal.

Para lograr el desarrollo óptimo en cualquier empresa se requiere de la determinación y selección adecuada del personal que en ella participará.

Es imprescindible conocer las especialidades y habilidades que se requieren para cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los objetivos del negocio. Conocido el tipo de empresa y sobre todo los objetivos que se pretende alcanzar, se debe localizar por las diversas fuentes de reclutamiento al personal que reúna los requisitos preestablecidos para cada puesto.

**Para una pequeña empresa en el giro que nos ocupa se requiere en esencia del siguiente tipo de personal:**

No. De personas	Proceso/ funciones	Capacitación necesaria y experiencia	Sueldo o salario mensual (\$)
Gerente general (1)	Dirección y control	10 años	20,000
Gerente administrativo(1)	Control de pagos, administración y finanzas	3 años	15,000
Recepción	Atención de llamadas y de clientes	6 meses	6,000
Gerencia de Consultoría (1)	Control de agentes y pagos a empresas	3 años	15,000
Consultor (2)	Venta de seguros y promoción	5 años	12,000
Sueldos estimados mensuales			68,000



### 3.3.6.12 Aspectos legales de la empresa.

En este rubro de la elaboración de proyectos de inversión se debe dejar muy claro el tipo de personalidad jurídica que tiene la empresa, pudiendo ser Persona física o Persona moral.

Para cumplir con las leyes fiscales, es necesario registrarse ante **la Secretaría de Hacienda y Crédito Público**. Para efectos del proyecto de inversión es necesario identificar cada una de las obligaciones fiscales a las que se hará acreedora el proyecto, estas deben ser las federales, estatales como las municipales y mostrar los procesos para la realización de los pagos correspondientes.

Toda empresa bien constituida debe tener en cuenta lo que es el aspecto laboral para lograr una mejor integración entre los trabajadores y los patrones. Dentro del aspecto laboral, se pueden mencionar el contrato de trabajo y el reglamento interior.

**Contrato de trabajo:** En el se destacan al menos los siguientes puntos: la prestación de un trabajo o servicio, que el trabajo o servicio es personal o subordinado y que existe un pago por concepto de sueldos o salarios por la prestación del servicio.

**Reglamento de trabajo:** Este debe contener al menos las horas de entrada, de salida, el lugar de trabajo, los días y lugar de pago, permisos y licencias, procedimientos para la aplicación de la disciplina, formas para prevenir el riesgo de trabajo, entre otros.

Esta empresa será constituida como personas física de régimen intermedio .En relación a las personas físicas, estas pueden estar inscritas en alguno de los regímenes fiscales a saber: Actividades empresariales y profesionales, Arrendamiento de inmuebles, Asalariados, Accionistas de personas morales, Intereses, entre otros.



## **Pagos Provisionales**

De conformidad con las Leyes Fiscales, las contribuciones se causan cuando se realice la situación jurídica de hecho prevista en estas disposiciones, así mismo se establecen determinados periodos y épocas de pago dependiendo de el régimen fiscal. De este modo los contribuyentes inscritos en el régimen de actividades empresariales y profesionales, así como arrendamiento de inmuebles tienen la obligación de presentar declaraciones periódicas de:

- Impuesto sobre la renta
- Impuesto al valor agregado
- Impuesto empresarial a tasa única
- Declaración Informativa de Operaciones con Terceros
- Listado de Conceptos de IETU
- Entre otras, dependiendo de las obligaciones a que estén sujetas en la base de datos del SAT

En relación al Listado de Conceptos que sirvió de base para determinar el IETU, existen algunas disposiciones que relevan de esta obligación a los contribuyentes, sin embargo recomiendo ver condiciones y cada situación en particular para determinar si están o no sujetos a ello.

## **Multas**

Es importante señalar que de no cumplir con estas y otras obligaciones fiscales dan lugar a multas que van de:

\$980.00 a los \$12,240.00 por CADA UNA de las obligaciones no declaradas o hacerlo por medios distintos a los establecidos por la autoridad.

\$10,030.00 a \$20,070.00 por no presentar las declaraciones via Internet, estando obligado a ello.



En el caso de las declaraciones de operaciones con terceros la multa es de \$7,918.00 a \$15,835.00 por cada una de ellas.

La autoridad no puede imponer multas cuando el contribuyente cumpla con sus obligaciones dentro de los plazos previstos en las disposiciones fiscales, o con posterioridad a dichos plazos, **siempre que lo haga de manera espontánea**, es decir, antes de que la autoridad le requiera el cumplimiento de determinadas obligaciones.

### **Declaración anual**

La presentación de la declaración anual es obligación de los contribuyentes personas físicas que hayan obtenido ingresos por:

- Prestar servicios profesionales (honorarios)
- Arrendamiento de bienes inmuebles
- Realicen actividades empresariales
- Salarios
- Entre otros

En la declaración anual, **además se deben informar los ingresos que se hayan percibido durante el año** por los conceptos y montos que a continuación se señalan, aunque ya se hayan pagado los impuestos correspondientes:

Ingresos por préstamos, premios y donativos, que en lo individual o en su conjunto excedan de \$600,000.00

Ingresos exentos del pago de impuesto sobre la renta por herencias o legados y por enajenación de casa habitación, si la suma de los ingresos totales es mayor a \$500,00.00



## **Declaración anual por sueldos y salarios**

Cuando el contribuyente perciba sueldos y salarios **está obligado** a presentar su declaración anual en los siguientes casos:

Cuando se hayan obtenido otros ingresos acumulables, además de los sueldos y salarios.

Cuando hayan dejado de prestar servicios antes del 31 de diciembre, o cuando hayan prestado servicios a dos o más empleadores en forma simultánea.

Cuando hayan obtenido ingresos anuales por salarios y/o conceptos asimilados que excedan de \$400,000.00.

Cuando hayan comunicado por escrito al patrón que presentarán declaración anual por su cuenta. Para ello deberán presentar el escrito a su empleador a más tardar el 31 de diciembre del ejercicio por el que se va a presentar la declaración.

Las personas físicas tienen derecho a realizar las deducciones personales que marca la Ley del Impuesto sobre la Renta. El aprovecharlas pueden derivar en un impuesto anual menor que puede dar lugar a un saldo a cargo menor o una devolución del impuesto. Para ello hay que contar con los comprobantes que reúnan los requisitos y condicionantes que al efecto establecen las Leyes Fiscales.

### **3.3.6.13 Guía de trámites para la constitución de la empresa en La Paz B.C.S. (Sistema de información empresarial mexicano).**

1. Incripción al Registro Federal de Contribuyentes.
2. Autorizacion de uso de suelo
3. Dictamen de factibilidad de agua potable
4. Licencia de giros comerciales
5. Registro municipal de de giros comerciales , industriales y de servicios
6. Licencia de anuncio.
7. Resgistro empresarial ante el IMSS y el INFONAVIT.
8. Constitucion de la comision mixta de capacitacion y adistramiento.
9. Unidad interna de proteccion civil.



10. Aviso de manifestacion estadistica INEGI.
11. Acta de integracion a la comision de seguridad e higiene en los centros de trabajo.
12. Aprobacion de planes y programas de capacitacion y adistramiento.
13. Inscripcion en el padron de impuesto sobre nominas.
14. Alta en el Sistema de Informacion Empresarial Mexicano.



**3.3.6.14 Análisis de puestos.**

<b>ANÁLISIS DE PUESTOS</b>		
<b>GENERALES</b>		<b>NOMBRE DEL PUESTO: Gerencia General</b>
<b>NOMBRE LA ORGANIZACIÓN</b>	Micro Consulta, Servicios de consultoría	<b>CLAVE .001</b>
<b>ÁREA</b>		
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	Gerencial	
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO</b>		
<p>Coordinar las actividades que se llevan a cabo en la empresa, de manera que se cumpla con los procedimientos y lineamientos administrativos que la rigen, tanto para la gestión de la empresa como para la prestación del servicio. Así como para controlar las actividades del personal y el abastecimiento de recursos</p>		
<b>POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>		
<pre> graph TD     A[Gerencia general] --&gt; B[Gerencia de administración]     A --&gt; C[Gerencia de consultoría y proyectos]     B --&gt; D[Recepcion]     C --&gt; E[Consultor]             </pre>		
<b>DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO</b>		
<b>FUNCIONES</b>	Administrar y supervisar las operaciones de la empresa mediante el cumplimiento del correcto proceso administrativo y de las herramientas adecuadas para ello	
	Supervisar por medio de revisiones constantes a los documentos y cedulas que evidencien avances de los procesos de consultoría llevados a cada empresa	
	Realizar programas y planes que apoyen a la consecución de clientes y que garanticen la satisfacción de los clientes ya existentes.	
	Convocar y realizar reuniones de trabajo para la creación de estrategias que garanticen el buen funcionamiento de la organización apoyándose de la revisión de los estados financieros generados por la gerencia administrativa.	
	Elaborar propuestas de capacitación para mejor desempeño de los trabajadores.	
	Analizar los procesos de consultoría llevados a cabo por cada uno de los consultores, así como la redacción de los contratos y la calendarización de los mismos.	
	Elaborar presupuestos y planes de negocios para mantener a la empresa en crecimiento constante	
	Analizar de manera constante la competencia utilizando los medios adecuados de información inherentes al ejercicio de la empresa	
	Lograr ventajas competitivas para la empresa que se vean reflejadas en una mayor remuneración económica necesaria para lograr ser la empresa líder en su ramo	
	Supervisar a todos los puestos de los gerentes para que todos los departamentos realicen sus funciones correctamente	
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		



<b>REQUERIMIENTOS GENERALES</b>	<b>SEXO:</b> indistinto	<b>REQUERIMIENTOS INTELECTUALES :</b>	<b>ESCOLARIDAD:</b> Lic. En Administración o carrera afín
	<b>EDAD:</b> 25-35 años		<b>EXPERIENCIA:</b> 6 meses a 1 año en puesto gerencias y/o en procesos de consultoría y diagnóstico
<b>CONOCIMIENTOS NECESARIOS</b>		<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
Planeación estratégica		Alta capacidad de análisis y de síntesis	
Políticas públicas		Excelente comunicación oral y escrita	
Planeación de sistemas		Excelentes relaciones interpersonales	
Procesos de administración general		Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo	
Resolución y manejo de conflicto		Poseer cualidades de liderazgo y motivación	
Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional		Capacidad gerencial y de negociación	
Uso de computadoras y paquetes utilitarios		Iniciativa creatividad e innovación	
Inglés		Capaz de asumir riesgos	
<b>RESPONSABILIDADES</b>		<b>RELACION CON OTROS PUESTOS</b>	
Responsabilidad por sus decisiones Responsabilidad por sus subordinados Responsabilidad ante instituciones fiscales y gubernamentales De resguardar la información confidencial de los clientes		<b>Gerencia administrativa</b>	Coordinar esfuerzos para la gestión administrativa y supervisar las actividades del departamento
		<b>Gerencia de consultoría y proyectos</b>	Supervisar los proyectos que estén en operación para revisar los avances y las necesidades de recursos.
<b>VALORES ESENCIALES PARA EL PUESTO</b>			
<b>Honestidad</b>	Para manejar de manera atinada la información que le es confiada		
<b>Madurez</b>	Para enfrentar las situaciones y problemas que surjan en el ejercicio de su labor		
<b>Prudencia</b>	Para resguardar los datos confidenciales de la empresa		
<b>Amabilidad</b>	Para tratar con cordialidad a las personas con las que se comunica y a las que debe tratar		
<b>Compañerismo</b>	para fomentar el trabajo en equipo y la consecución conjunta de objetivos		
<b>Imparcialidad</b>	Para tomar decisiones con rectitud y conciencia buscando siempre el beneficio de la empresa		



ANÁLISIS DE PUESTOS		
<b>GENERALES</b>		<b>NOMBRE DEL PUESTO: Gerencia de administración</b>
<b>NOMBRE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>Micro Consulta, Servicios de consultoría</b>	<b>CLAVE</b>
<b>ÁREA</b>		
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO</b>		
Organizar y dirigir actividades administrativas, financieras, de recursos humanos y de logística de la empresa en coordinación con la gerencia de consultoría y proyectos, para dotarle de los recursos necesarios para la operación de la empresa.		
<b>POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>		
<pre> graph TD     A[Gerencia general] --&gt; B[Gerencia de administración]     A --&gt; C[Gerencia de consultoría y proyectos]     B --&gt; D[Recepción]     C --&gt; E[Consultor]                     </pre>		
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO</b>		
<b>FUNCIONES</b>	Elaborar en conjunto con la gerencia de consultoría y proyectos para cada ejercicio fiscal el presupuesto de ventas, así como el plan operacional de la empresa y la programación de los cursos.	
	Dirigir y supervisar la elaboración del balance general y de todos los estados financieros elementales para el desarrollo de la empresa.	
	Dirigir, coordinar, gestionar y supervisar las actividades del proceso administrativo y financiero correspondientes a la empresa, en forma integrada y relacionada, velando por el cumplimiento de la reglamentación fiscal correspondiente	
	Llevar los registros y realizar las operaciones contables derivadas de llevar la ejecución de los presupuestos.	
	Mantener una información actualizada referente a las disponibilidades y compromisos financieros.	
	Mantener actualizados todos los registros contables, así como la documentación de soporte de los mismos, para la consolidación de los estados financieros.	
	Aplicar procedimientos e instrumentos pertinentes para el manejo transparente de los recursos.	
	Desarrollar criterios, metodologías e instrumentos de aspectos administrativos, contables y de control.	
Establecer e implementar mecanismos idóneos para la administración de los recursos		



financieros y bienes materiales asignados a la empresa			
Tramitar los pagos a personal así como de cualquier otra obligación financiera			
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>			
<b>REQUERIMIENTOS GENERALES</b>	<b>SEXO:</b> indistinto	<b>REQUERIMIENTOS INTELECTUALES :</b>	<b>ESCOLARIDAD:</b> Lic. En Administración o carrera afín
	<b>EDAD:</b> 25-35 años		<b>EXPERIENCIA:</b> 6 meses a 1 año en puesto gerencias y/o en procesos de consultoría y diagnóstico
<b>CONOCIMIENTOS NECESARIOS</b>		<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
<b>Planeación estratégica</b>		Alta capacidad de análisis y de síntesis	
<b>Procesos de administración general</b>		Excelente comunicación oral y escrita	
<b>Conocimientos sobre impuestos</b>		Excelentes relaciones interpersonales	
<b>Procesos de administración general</b>		Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo	
<b>Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional</b>		Poseer cualidades de liderazgo y motivación	
<b>Uso de computadoras y paquetes utilitarios</b>		Capacidad gerencial y de negociación	
<b>Inglés</b>		Iniciativa creatividad e innovación	
		Capaz de asumir riesgos	
<b>RESPONSABILIDADES</b>		<b>RELACION CON OTROS PUESTOS</b>	
Responsabilidad por sus decisiones Responsabilidad por sus subordinados Responsabilidad ante instituciones fiscales y gubernamentales De resguardar la información confidencial de los clientes		<b>Gerencia de consultoría y proyectos</b>	Supervisar los proyectos que estén en operación para revisar los avances y las necesidades de recursos.
<b>VALORES ESENCIALES PARA EL PUESTO</b>			
<b>Honestidad</b>	Para manejar de manera atinada la información que le es confiada		
<b>Madurez</b>	Para enfrentar las situaciones y problemas que surjan en el ejercicio de su labor		
<b>Prudencia</b>	Para resguardar los datos confidenciales de la empresa		
<b>Amabilidad</b>	Para tratar con cordialidad a las personas con las que se comunica y a las que debe tratar		
<b>Compañerismo</b>	para fomentar el trabajo en equipo y la consecución conjunta de objetivos		
<b>Imparcialidad</b>	Para tomar decisiones con rectitud y conciencia buscando siempre el beneficio de la empresa		



ANÁLISIS DE PUESTOS			
GENERALES		NOMBRE DEL PUESTO: Gerencia de Consultoría y Proyectos	
NOMBRE LA ORGANIZACIÓN	Micro Consulta, Servicios de consultoría	CLAVE 003	
ÁREA			
NIVEL JERÁRQUICO			
DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO			
Planificar, preparar y evaluar los proyectos de consultoría que se llevan a cabo en la organización, así como diseñar las herramientas y procedimientos útiles para su desarrollo.			
POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA			
<pre> graph TD     A[Gerencia general] --&gt; B[Gerencia de administracion]     A --&gt; C[Gerencia de consultoria y proyectos]     B --&gt; D[Recepcion]     C --&gt; E[Consultor]                     </pre>			
DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO			
FUNCIONES	Administrar y supervisar los proyectos de consultoría que sean realizados por la empresa		
	Realizar la programación de los procesos de consultoría y asesoría a las empresas.		
	Asignar a los consultores horas de trabajo, proyectos y tareas.		
	Realizar una base de datos con la información obtenida de las empresas con las que se trabaja.		
	Preparar junto al consultor las presentaciones y proyectos a presentar al cliente.		
	Requerir a la gerencia administrativa todos los recursos para el ejercicio de la tarea consultiva		
	Planear y elaborar los recursos publicitarios para comercializar los servicios.		
	Realizar investigaciones constantes acerca de los servicios que son demandados por los clientes.		
	Tener contacto con las instituciones y proveedores de servicios útiles para la prestación de asesoría y consultoría		
	Coordinar reuniones con grupos empresariales		
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO			
REQUERIMIENTOS GENERALES	SEXO: indistinto	REQUERIMIENTOS INTELLECTUALES :	ESCOLARIDAD: Lic. En Administración o carrera



			afín
	<b>EDAD:</b> 25-35 años		<b>EXPERIENCIA:</b> 6 meses a 1 año en puesto gerencias y/o en procesos de consultoría y diagnóstico
<b>CONOCIMIENTOS NECESARIOS</b>		<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
<b>Conocimientos y dominio de sistemas de planificación y realización de procesos de consultoría administrativa y diagnóstico organizacional</b>		Alta capacidad de análisis y de síntesis	
		Excelente comunicación oral y escrita	
		Eficacia en toma de decisiones	
		Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo	
		Poseer cualidades de liderazgo y motivación	
		Capacidad gerencial y de negociación	
		Iniciativa creatividad e innovación	
		Capacidad para la capacitación u orientación técnica	
<b>RESPONSABILIDADES</b>		<b>RELACION CON OTROS PUESTOS</b>	
Responsabilidad por sus decisiones Responsabilidad por sus subordinados Responsabilidad ante instituciones fiscales y gubernamentales De resguardar la información confidencial de los clientes		<b>Gerencia de administración</b>	Coordinar los esfuerzos para la gestión administrativa y supervisar actividades del departamento
<b>VALORES ESENCIALES PARA EL PUESTO</b>			
<b>Honestidad</b>	Para manejar de manera atinada la información que le es confiada		
<b>Madurez</b>	Para enfrentar las situaciones y problemas que surjan en el ejercicio de su labor		
<b>Prudencia</b>	Para resguardar los datos confidenciales de la empresa		
<b>Amabilidad</b>	Para tratar con cordialidad a las personas con las que se comunica y a las que debe tratar		
<b>Compañerismo</b>	para fomentar el trabajo en equipo y la consecución conjunta de objetivos		
<b>Imparcialidad</b>	Para tomar decisiones con rectitud y conciencia buscando siempre el beneficio de la empresa		



ANÁLISIS DE PUESTOS		
<b>GENERALES</b>		<b>NOMBRE DEL PUESTO: Consultor</b>
<b>NOMBRE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>Micro Consulta, Servicios de consultoría</b>	<b>CLAVE 005</b>
<b>ÁREA</b>		
<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>		
<b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO</b>		
Dirección y ejecución de proyectos de consultoría y asesoría para empresa, de acuerdo a los programas y servicios establecidos en diversas áreas elementales de las microempresas.		
<b>POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>		
<pre> graph TD     A[Gerencia general] --&gt; B[Gerencia de administración]     A --&gt; C[Gerencia de consultoría y proyectos]     B --&gt; D[Recepcion]     C --&gt; E[Consultor]             </pre>		
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DEL PUESTO</b>		
<b>FUNCIONES</b>	Visita a empresas que requieran de los servicios de la empresa.	
	Concertar reuniones con los clientes para conocer sus necesidades	
	Realizar los planes y programas para la realización del diagnóstico	
	Llevar a cabo el proceso de consultoría	
	Elaborar el material para las presentaciones y cursos que se le asignen	
	Organizar y dirigir programas de trabajo para la ejecución de proyectos	
	Planear y elaborar los recursos publicitarios para comercializar los servicios.	
	Diseño de modelos organizacionales y de mejora de procesos	
	Asistir en todo momento a los empresarios en sus procesos de creación	
	Elaborar expedientes para cada cliente	
	Realizar las tareas y actividades que resulten del proceso consultivo y plantearlas junto a su jefe inmediato	
<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>		



<b>REQUERIMIENTOS GENERALES</b>	<b>SEXO:</b> indistinto	<b>REQUERIMIENTOS INTELECTUALES :</b>	<b>ESCOLARIDAD:</b> Lic. En Administración o carrera afín
	<b>EDAD:</b> 25-35 años		<b>EXPERIENCIA:</b> 6 meses a 1 año en puesto gerencias y/o en procesos de consultoría y diagnóstico
<b>CONOCIMIENTOS NECESARIOS</b>		<b>HABILIDADES Y DESTREZAS</b>	
<b>Conocimientos y dominio de sistemas de planificación y realización de procesos de consultoría administrativa y diagnóstico organizacional</b>		Alta capacidad de análisis y de síntesis	
		Excelente comunicación oral y escrita	
		Eficacia en toma de decisiones	
		Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo	
		Poseer cualidades de liderazgo y motivación	
		Capacidad gerencial y de negociación	
		Iniciativa creatividad e innovación	
		Capacidad para la capacitación u orientación técnica	
<b>RESPONSABILIDADES</b>		<b>RELACION CON OTROS PUESTOS</b>	
Responsabilidad por sus decisiones Responsabilidad por sus subordinados Responsabilidad ante instituciones fiscales y gubernamentales De resguardar la información confidencial de los clientes		<b>Gerencia de administración</b>	Coordinar los esfuerzos para la gestión administrativa y supervisar actividades del departamento
<b>VALORES ESENCIALES PARA EL PUESTO</b>			
<b>Honestidad</b>	Para manejar de manera atinada la información que le es confiada		
<b>Madurez</b>	Para enfrentar las situaciones y problemas que surjan en el ejercicio de su labor		
<b>Prudencia</b>	Para resguardar los datos confidenciales de la empresa		
<b>Amabilidad</b>	Para tratar con cordialidad a las personas con las que se comunica y a las que debe tratar		
<b>Compañerismo</b>	para fomentar el trabajo en equipo y la consecución conjunta de objetivos		
<b>Imparcialidad</b>	Para tomar decisiones con rectitud y conciencia buscando siempre el beneficio de la empresa		



### 3.3.6.15 Estructura de los cursos de capacitación.

Los cursos se dividirán en 3 puntos fundamentales.



Fig. 19. Estructura de los cursos de capacitación.

### 3.3.6.16 Taller emprende.

El Taller Emprende es el primer paso de la capacitación. Es un taller presencial con metodología teórico-práctica, grupal, especialmente diseñado para que, de manera sencilla y dinámica, el beneficiario aprenda los conceptos básicos necesarios para iniciar o mejorar su microempresa en el corto plazo.



Fig. 20 Módulos Taller emprende.



### 3.3.6.17 Centro de desarrollo empresarial.

El Centro de Desarrollo Empresarial apoya a los beneficiarios en el proceso de mejora de su microempresa legalmente constituida, por medio de un programa de consultoría personalizada, de un año de duración, que incluye soporte en todas las áreas relacionadas con el desarrollo de las microempresas.

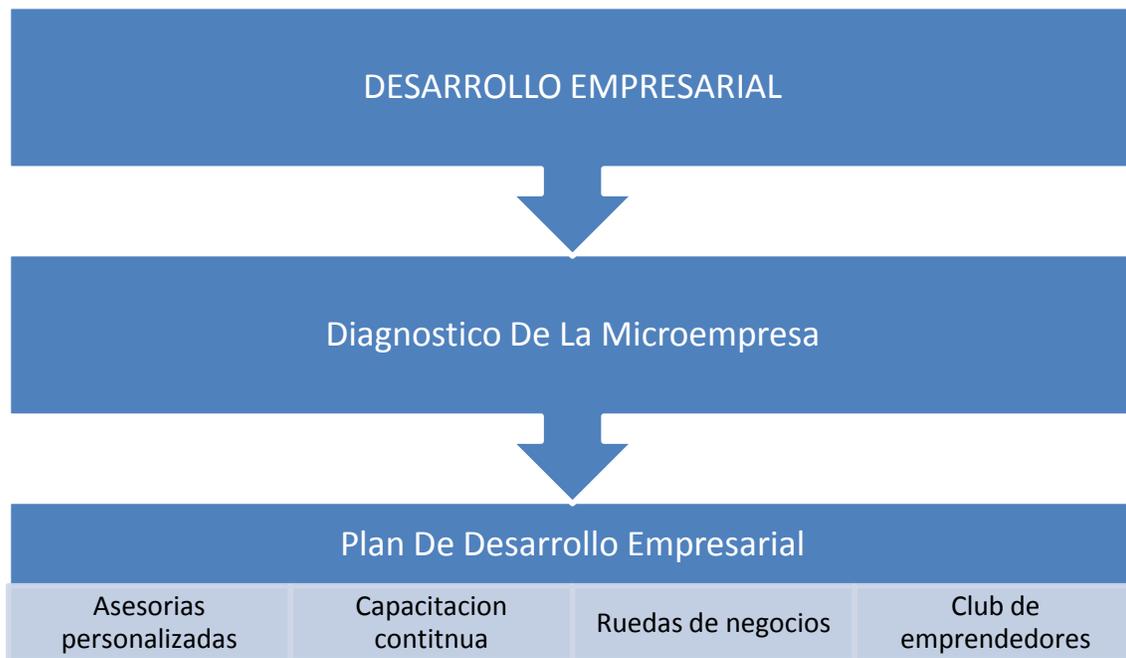


Fig. 21. Centro de desarrollo empresarial, estructura temática.

### 3.3.6.18 Empresas en operación y seguimiento.

Se ofrecen servicios (planes) para las empresas que ya están operando y poder entrar al mercado de manera firme, por medio de estrategias publicitarias y asesoría legal.

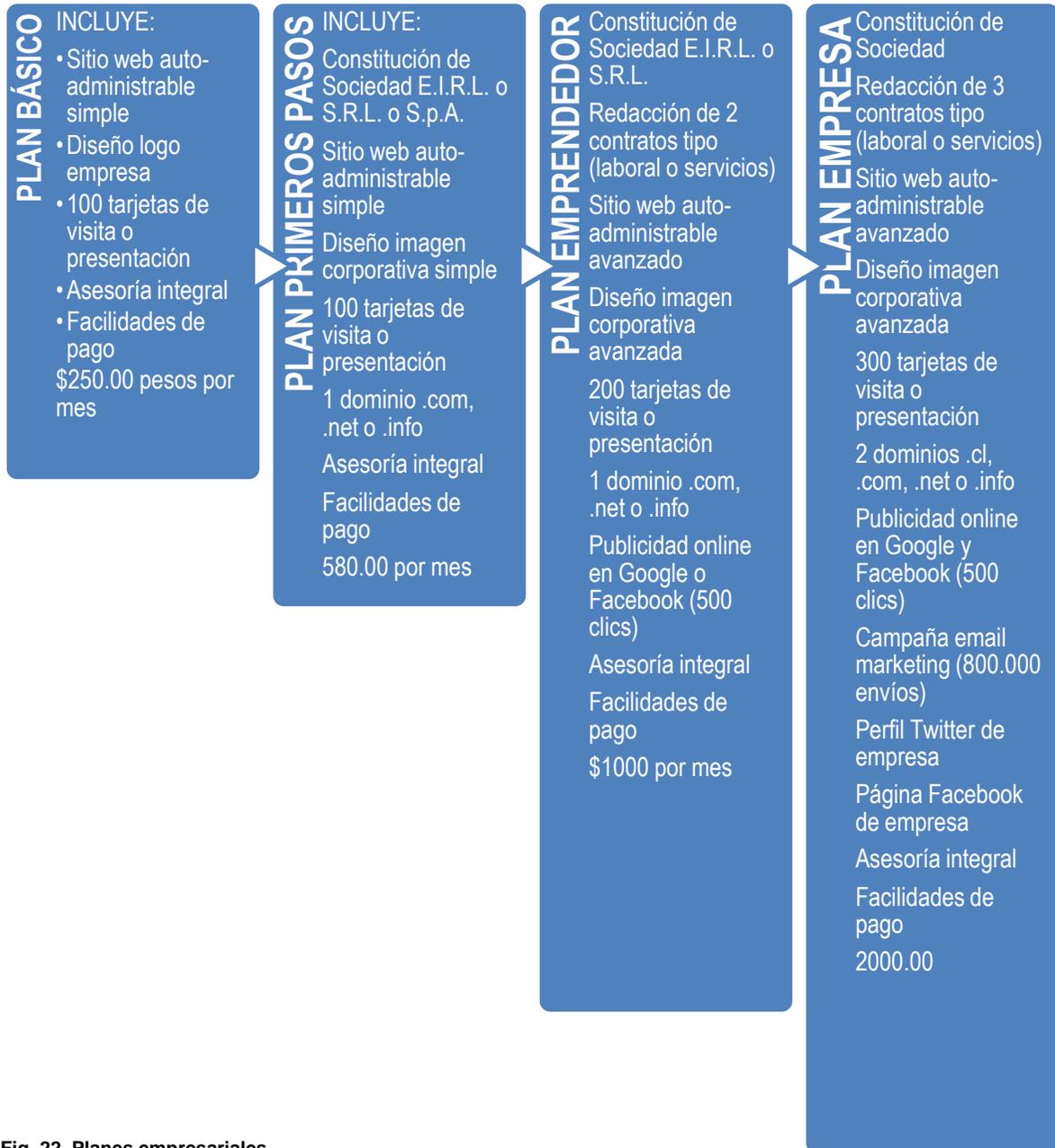


Fig. 22. Planes empresariales.



### 3.4 Estudio económico y financiero.

El punto de partida de este proyecto empresarial es la ubicación del inmueble, situado en el municipio de La Paz en la avenida 5 de febrero. Al ser el inmueble alquilado, las principales partidas de inversiones corresponden a la adquisición del mobiliario, entre lo que destaca, el equipamiento informático, estas dos partidas supondrán el desembolso más importante realizado para iniciar el negocio.

Se presentan en este punto el total de inversiones previstas para los cinco primeros años de actividad así como la política de depreciaciones:

#### 3.4.1 ¿Qué desembolso tengo que hacer para iniciar la actividad?.

Los gastos en los que se debe incurrir en primera instancia están determinados por la capacidad instalada con la que planteamos ingresar al mercado, compuesta por la atención a 40 empresarios por mes, divididos en grupos de diez. También se ha decidido no incidir en el gasto que representaría la compra de un local, sino más bien en el alquiler del mismo, tal y como se planteo en el estudio técnico, tras hacer la comparación de 3 posibles ubicaciones.

A continuación se muestran las principales partidas de inversión necesarias para abrir una empresa de consultoría en un local rentado de 80 mts<sup>2</sup>.

#### 3.4.2 Inversión mínima estimada necesaria.

Descripción del activo	AÑO 1
------------------------	-------



<b>GASTOS DE CONSTITUCION Y PRIMER ESTABLECIMIENTO</b>	
Deposito (arredramiento)	\$9,000.00
Gastos de constitución	\$5,000.00
Contrato de energía eléctrica y teléfono	\$10,000.00
<b>Total</b>	<b>\$24,000.00</b>
<b>INVERSION EN ACTIVOS FIJOS DE PRODUCCION</b>	
Equipo de computo	\$8,000.00
Cañón	\$8,000.00
Mesa de trabajo	\$5,000.00
1 Estaciones ejecutivas de recepción	\$20,000.00
2 estaciones ejecutivas de trabajo	\$10,000.00
20 sillas ejecutivas	\$10,000.00
Pizarrón	\$500.00
Papelería (material impreso del curso)	\$5,000.00
<b>Total</b>	<b>\$66,500.00</b>
<b>INVERSION EN ACTIVOS FIJOS DE OFICINAS Y VENTAS</b>	
Equipo de computo (3)	\$24,000.00
Impresora	\$5,000.00
7 sillas ejecutivas	\$3,500.00
Sala de espera	\$5,000.00
Instalación de redes	\$30,000.00
Campaña de publicidad inicial	\$30,000.00
Aires acondicionado e instalación	\$15,000.00
<b>Total</b>	<b>\$112,500.00</b>
<b>TOTAL DE INVERSIONES</b>	<b>\$203,000.00</b>



### 3.4.3 Financiamiento

La inversión inicial total del proyecto es de \$203,000.00 financiados por un crédito personal del banco BANORTE de 300,000.00 con una tasa de interés anual del 15 % y el resto \$116,200.00 aportado por inversionistas. De modo que sea posible mantener capital de trabajo.

<b>Cálculo por Monto Solicitado</b>	
<b>PRESTAMO BANCARIO A PAGOS FIJOS</b>	
<b>MONTO A FINANCIAR</b>	\$300,000.00
<b>Cobro de Seguro de Vida gratis</b>	
<b>Tipo de Zona</b>	Fronteriza
<b>Comisión por Apertura</b>	\$278.40
<b>Tasa Anual antes de IVA</b>	16.00 %
<b>Pago Fijo incluyendo IVA</b>	\$10,665.98
<b>Tipo de Pago</b>	Mensual



### 3.4.4 Tabla de amortización.

NÚMERO DE PAGO	PAGO A CAPITAL	INTERESE S	IVA DE INTERÉS	PAGO	PAGO MENSUAL NETO	SALDO INSOLUTO
<b>TOTAL E S:</b>	<b>\$300,000.00</b>	<b>\$74,977.96</b>	<b>\$8,997.36</b>	<b>\$383,975.32</b>	<b>\$383,975.32</b>	
1	\$6,465.98	\$3,750.00	\$450.00	\$10,665.98	\$10,665.98	\$293,534.02
2	\$6,556.50	\$3,669.18	\$440.30	\$10,665.98	\$10,665.98	\$286,977.51
3	\$6,648.30	\$3,587.22	\$430.47	\$10,665.98	\$10,665.98	\$280,329.22
4	\$6,741.37	\$3,504.12	\$420.49	\$10,665.98	\$10,665.98	\$273,587.85
5	\$6,835.75	\$3,419.85	\$410.38	\$10,665.98	\$10,665.98	\$266,752.10
6	\$6,931.45	\$3,334.40	\$400.13	\$10,665.98	\$10,665.98	\$259,820.64
7	\$7,028.49	\$3,247.76	\$389.73	\$10,665.98	\$10,665.98	\$252,792.15
8	\$7,126.89	\$3,159.90	\$379.19	\$10,665.98	\$10,665.98	\$245,665.26
9	\$7,226.67	\$3,070.82	\$368.50	\$10,665.98	\$10,665.98	\$238,438.59
10	\$7,327.84	\$2,980.48	\$357.66	\$10,665.98	\$10,665.98	\$231,110.75
11	\$7,430.43	\$2,888.88	\$346.67	\$10,665.98	\$10,665.98	\$223,680.32
12	\$7,534.46	\$2,796.00	\$335.52	\$10,665.98	\$10,665.98	\$216,145.87
13	\$7,639.94	\$2,701.82	\$324.22	\$10,665.98	\$10,665.98	\$208,505.93
14	\$7,746.90	\$2,606.32	\$312.76	\$10,665.98	\$10,665.98	\$200,759.03
15	\$7,855.35	\$2,509.49	\$301.14	\$10,665.98	\$10,665.98	\$192,903.67
16	\$7,965.33	\$2,411.30	\$289.36	\$10,665.98	\$10,665.98	\$184,938.34
17	\$8,076.84	\$2,311.73	\$277.41	\$10,665.98	\$10,665.98	\$176,861.50
18	\$8,189.92	\$2,210.77	\$265.29	\$10,665.98	\$10,665.98	\$168,671.58
19	\$8,304.58	\$2,108.39	\$253.01	\$10,665.98	\$10,665.98	\$160,367.00
20	\$8,420.84	\$2,004.59	\$240.55	\$10,665.98	\$10,665.98	\$151,946.16



21	\$8,538.73	\$1,899.33	\$227.92	\$10,665.98	\$10,665.98	\$143,407.42
22	\$8,658.28	\$1,792.59	\$215.11	\$10,665.98	\$10,665.98	\$134,749.15
23	\$8,779.49	\$1,684.36	\$202.12	\$10,665.98	\$10,665.98	\$125,969.65
24	\$8,902.41	\$1,574.62	\$188.95	\$10,665.98	\$10,665.98	\$117,067.25
25	\$9,027.04	\$1,463.34	\$175.60	\$10,665.98	\$10,665.98	\$108,040.21
26	\$9,153.42	\$1,350.50	\$162.06	\$10,665.98	\$10,665.98	\$98,886.79
27	\$9,281.57	\$1,236.08	\$148.33	\$10,665.98	\$10,665.98	\$89,605.22
28	\$9,411.51	\$1,120.07	\$134.41	\$10,665.98	\$10,665.98	\$80,193.71
29	\$9,543.27	\$1,002.42	\$120.29	\$10,665.98	\$10,665.98	\$70,650.45
30	\$9,676.87	\$883.13	\$105.98	\$10,665.98	\$10,665.98	\$60,973.57
31	\$9,812.35	\$762.17	\$91.46	\$10,665.98	\$10,665.98	\$51,161.22
32	\$9,949.72	\$639.52	\$76.74	\$10,665.98	\$10,665.98	\$41,211.50
33	\$10,089.02	\$515.14	\$61.82	\$10,665.98	\$10,665.98	\$31,122.48
34	\$10,230.27	\$389.03	\$46.68	\$10,665.98	\$10,665.98	\$20,892.21
35	\$10,373.49	\$261.15	\$31.34	\$10,665.98	\$10,665.98	\$10,518.72
36	\$10,518.72	\$131.48	\$15.78	\$10,665.98	\$10,665.98	\$0.00

### 3.4.5 Presupuesto de costos de producción.

COSTO DE MATERIA PRIMA	
MATERIAL	COSTO TOTAL ANUAL EN PESOS
Dominios web	\$ 18,000.00
Formateria	\$ 28,000.00
Consumo de energía eléctrica	\$ 48,000.00
	\$ 94,000.00

COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA				
PLAZA	PLAZAS	SUELDO MENSUAL POR PLAZA	SUELDO ANUAL PLAZA	SUELDO TOTAL ANUAL EN PESOS
	\$2.00	\$12,000.00	\$144,000.00	\$144,000.00
Consultor				
INFONAVIT/ IMSS /SAR	\$144,000.00	35% DE PRESTACIONES	\$50,400.00	\$194,400.00

COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA				
PLAZA	PLAZAS	SUELDO MENSUAL POR PLAZA	SUELDO ANUAL PLAZA	SUELDO TOTAL ANUAL EN PESOS
Gerente de Consultoría	\$1.00	\$15,000.00	\$180,000.00	\$180,000.00
INFONAVIT/ IMSS /SAR	\$180,000.00	35% DE PRESTACIONES	\$243,000.00	

CONSUMO DE COMBUSTIBLE	Costo por mes	Costo por año
	\$ 5,000.00	\$ 60,000.00

PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCION	
Materia Prima	\$ 94,000.00
Combustible	\$ 60,000.00
Mano de Obra Directa	\$ 194,400.00
Mano de Obra Indirecta	\$ 243,000.00
Depreciación	\$ 15,150.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 606,550.00</b>

### 3.4.5.1 Depreciaciones anuales.

CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE	1	2	3	4	5
Mobiliario Y equipo de oficina	\$54,000.00	10%	\$5,400.00	\$5,400.00	\$5,400.00	\$5,400.00	\$5,400.00
equipo de computo	\$45,000.00	33%	\$14,850.00	\$14,850.00	\$14,850.00	\$4,500.00	\$0.00
Equipo de Transporte	\$500,000.00	20%	\$100,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00	\$100,000.00	\$0.00
INVERSION DIFERIDA	\$60,000.00	10%	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00
<b>TOTAL</b>			\$126,251.00	\$126,252.00	\$126,253.00	\$115,904.00	\$11,405.00



### 3.4.5.2 Presupuesto de gastos de administración.

A este total anual de sueldos tanto de producción como de administración y ventas, se incluye un 35% de prestaciones.

SUELDOS DEL PERSONAL (ADMINISTRACION)		
CONCEPTO	SUELDO MENSUAL EN PESOS	COSTO ANUAL EN PESOS
GERENTE GENERAL	\$ 20,000.00	\$ 240,000.00
GERENTE ADMINISTRATIVO	\$ 15,000.00	\$ 180,000.00
SUBTOTAL		\$ 420,000.00
INFONAVIT/ IMSS /SAR	35%	\$ 147,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 567,000.00</b>

PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION	
CONCEPTO	COSTO
SUELDO DE PERSONAL	\$567,000.00
TELEFONO	\$48,000.00
RENTA	\$108,000.00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$723,000.00</b>



### 3.4.5.3 Presupuesto de gastos de ventas.

SUELDOS DEL PERSONAL (VENTAS)		
CONCEPTO	SUELDO MENSUAL EN PESOS	COSTO ANUAL EN PESOS
RECEPCION	\$ 6,000.00	\$ 72,000.00
SUBTOTAL		\$ 72,000.00
INFONAVIT/ IMSS /SAR	35%	\$ 25,200.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 97,200.00</b>

A este total anual de sueldos tanto de producción como de administración y ventas, se incluye un 35% de prestaciones.

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS	
CONCEPTO	COSTO
SUELDO DE PERSONAL	\$ 97,200.00
PUBLICIDAD	\$60,000.00
<b>TOTAL ANUAL</b>	<b>\$ 157,200.00</b>



### 3.4.5.4 Costo total de operación.

COSTO TOTAL DE OPERACIÓN		
CONCEPTO	COSTO	PORCENTAJE
COSTO DE PRODUCCION	\$ 606,550.00	41%
COSTO DE ADMINISTRACION	\$ 723,000.00	49%
COSTO DE VENTAS	\$ 157,200.00	11%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,486,750.00</b>	<b>100%</b>

### 3.4.5.5 Costos variables asociados a los ingresos.

CLASIFICACION DE LOS COSTOS		
INGRESOS	\$ 1,899,600.00	
COSTOS VARIABLES	\$ 472,150.00	31.76%
COSTOS FIJOS	\$ 1,014,600.00	
<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>\$ 1,486,750.00</b>	



CLASIFICACION DE LOS COSTOS	
COSTOS FIJOS	
<b>Mano de Obra Directa</b>	\$ 194,400.00
<b>SUELDO DE PERSONAL</b>	
<b>TELEFONO</b>	
<b>RENTA</b>	\$ 723,000.00
<b>SUELDO DEL PERSONAL DE VENTAS</b>	\$ 97,200.00
<b>COSTOS FIJOS TOTALES</b>	<b>\$ 1,014,600.00</b>
<b>COSTOS VARIABLE S</b>	<b>\$ 472,150.00</b>

### 3.4.5.6 Ingresos por áreas de negocio. Previsión de ventas anuales

INGRESOS DE LA ACTIVIDAD.-Se presentan a continuación unas tablas resumen de los servicios que vende la empresa agrupados por tipo de servicio.

<b>PRESUPUESTO DE VENTA TALLERES Y CENTRO DE DESARROLLO</b>			
<b>MES</b>	<b>VENTAS EN UNIDADES</b>	<b>PRECIO DE VENTA</b>	<b>VENTAS POR MES</b>
<b>ENERO</b>	80	\$1,500.00	\$120,000.00
<b>FEBRERO</b>	80	\$1,500.00	\$120,000.00
<b>MARZO</b>	80	\$1,500.00	\$120,000.00
<b>ABRIL</b>	80	\$1,500.00	\$120,000.00
<b>MAYO</b>	80	\$1,500.00	\$120,000.00
<b>JUNIO</b>	80	\$1,500.00	\$120,000.00
<b>JULIO</b>	80	\$1,500.00	\$120,000.00
<b>AGOSTO</b>	80	\$1,500.00	\$120,000.00
<b>SEPTIEMBRE</b>	80	\$1,500.00	\$120,000.00
<b>OCTUBRE</b>	80	\$1,500.00	\$120,000.00
<b>NOVIEMBRE</b>	80	\$1,500.00	\$120,000.00
<b>DICIEMBRE</b>	80	\$1,500.00	\$120,000.00
<b>VENTAS TOTALES ANUALES</b>			<b>\$1,440,000.00</b>

Los incrementos en las ventas se estiman entre un 6 y un 10% anual.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>TALLER EMPRENDE Y CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL</b>	\$1,440,000.00	\$1,584,000.00	\$1,742,400.00	\$1,916,640.00	\$2,108,304.00
EMPRESAS EN OPERACIÓN (PLANES)	\$459,600.00	\$505,560.00	\$556,116.00	\$611,727.60	\$672,900.36
OTROS					
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$1,899,600.00</b>	<b>\$2,089,560.00</b>	<b>\$2,298,516.00</b>	<b>\$2,528,367.60</b>	<b>\$2,781,204.36</b>

### 3.4.5.7 Tarifas de servicios.

	PRECIO MENSUAL	INGRESO POR MES	NUMERO DE CLIENTES
<b>TALLER EMPRENDE Y CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL</b>	\$1,500.00	\$120,000.00	40
EMPRESAS EN OPERACIÓN (PLANES)			
PLAN 1	\$250.00	\$2,500.00	10
PLAN 2	\$580.00	\$5,800.00	10
PLAN 3	\$1,000.00	\$10,000.00	10
PLAN 4	\$2,000.00	\$20,000.00	10

### 3.4.5.8 Determinación del capital del trabajo.

El CTN es igual al Activo Corriente menos el Pasivo Corriente o visto más detalladamente:

$$CTN = \text{caja} + \text{cxc} + \text{inventarios} - \text{proveedores}$$

Para el año 1, la caja mínima viene dada por esta expresión:

CAJA	VENTAS AÑO 1	(60 DIAS 2 MESES)			
	360				
	\$1,899,600.00	5276.666667	60		<b>\$316,600.00</b>
	360				

CAJA							
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5		
VENTAS	\$ 1,899,600.00	\$ 2,089,560.00	\$ 2,298,516.00	\$ 2,528,367.60	\$ 2,781,204.36		
ESTIMACION DIARIA	\$ 5,276.67	\$ 5,804.33	\$ 6,384.77	\$ 7,023.24	\$ 7,725.57		
<b>VENTAS DOS MESES</b>	<b>\$ 316,600.00</b>	<b>\$ 348,260.00</b>	<b>\$ 383,086.00</b>	<b>\$ 421,394.60</b>	<b>\$ 463,534.06</b>		

### 3.4.5.9 Cuentas por cobrar.



Como política de la empresa se pretende vender con un crédito de 30 días neto, por lo que se habrá de invertir una cantidad de dinero tal que sea suficiente para una venta de 30 días.

EL CALCULO SE REALIZA TOMANDO EN CUENTA EL COSTO TOTAL DE LA EMPRESA DURANTE UN AÑO.

<b>LA SUMA TOTAL ASIENDE A</b>	<b>\$</b>	<b>1,486,750.00</b>
<b>EL COSTO MENSUAL</b>	<b>\$</b>	<b>123,895.83</b>

VALOR DEL ACTIVO CIRCULANTE	
VALORES E INVERSIONES	\$ 316,600.00
CUENTAS POR COBRAR	\$ 123,895.83
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 440,495.83
PASIVO CIRCULANTE	
AC/2	\$ 220,247.92

### 3.4.5.10 Balance general inicial.

BALANCE GENERAL INICIAL			
Activo		Pasivo	
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
Valores e inversiones	\$ 316,600.00	Sueldos , deudores e impuestos	\$ 220,247.92
Cuentas por cobrar	\$ 123,895.83		



<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$ 440,495.83</b>		
<b>ACTIVO FIJO</b>		<b>PASIVO FIJO</b>	
Mobiliario y Equipo	\$144,000.00	Préstamo a 3 años	\$300,000.00
Depreciación		<b>Total Pasivo</b>	<b>\$220,247.92</b>
<b>Total fijo</b>	<b>\$144,000.00</b>		
<b>Diferido</b>		<b>Capital</b>	
Propaganda y Publicidad	\$30,000.00	capital social	\$423,247.92
Papelería	\$5,000.00		
Constitución de la empresa	\$5,000.00		
arrendamiento	\$9,000.00		
contrato de luz	\$10,000.00	<b>Capital contable</b>	
<b>Total diferido</b>	<b>\$59,000.00</b>		
<b>Total Activo</b>	<b>\$643,495.83</b>	<b>Total Pasivo + Capital</b>	<b>\$643,495.83</b>

### 3.4.5.11 Estados de resultados por año.

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$1,899,600.00	\$2,089,560.00	\$2,298,516.00	\$2,528,367.60	\$2,781,204.36	\$3,059,324.80
Costo de producción	\$ 606,550.00	\$668,659.20	\$735,525.12	\$809,077.63	\$889,985.40	\$978,983.93
utilidad Bruta	\$ 1,293,050.00	\$ 1,420,900.80	\$ 1,562,990.88	\$ 1,719,289.97	\$ 1,891,218.96	\$ 2,080,340.86
Gastos de administración	\$ 723,000.00	\$ 723,000.00	\$ 723,000.00	\$ 723,000.00	\$ 723,000.00	\$ 723,000.00
Gastos de ventas	\$ 157,200.00	\$ 157,200.00	\$ 157,200.00	\$ 157,200.00	\$ 157,200.00	\$ 157,200.00
utilidad antes de impuestos	\$ 412,850.00	\$ 540,700.80	\$ 682,790.88	\$ 839,089.97	\$ 1,011,018.96	\$ 1,200,140.86
Impuestos (42%)	\$ 194,039.50	\$ 254,129.38	\$ 320,911.71	\$ 394,372.28	\$ 475,178.91	\$ 564,066.20
PTU(10%)	\$ 41,285.00	\$ 54,070.08	\$ 68,279.09	\$ 83,909.00	\$ 101,101.90	\$ 120,014.09
utilidad despues de umpuestos	\$ 177,525.50	\$ 232,501.34	\$ 293,600.08	\$ 360,808.69	\$ 434,738.15	\$ 516,060.57
Depreciación	\$ 126,250.00	\$ 126,251.00	\$ 126,252.00	\$ 111,853.00	\$ 111,404.00	\$ 11,405.00
Pago de deuda	\$10,665.98	\$10,665.98	\$10,665.98	\$10,665.98	\$10,665.98	\$10,665.98
<b>FNE</b>	<b>\$ 293,109.52</b>	<b>\$ 348,086.36</b>	<b>\$ 409,186.10</b>	<b>\$ 461,995.71</b>	<b>\$ 535,476.17</b>	<b>\$ 516,799.59</b>



### 3.4.5.12 Flujo de efectivo.

La política de cobros y pagos es la habitual en el sector, los cobros se hacen a fin de mes y los pagos al contado y/o a fin de mes.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>SALDO INICIAL</b>	\$ 643,495.83	\$ 1,228,354.07	\$505,334.88	\$621,673.96	\$1,006,437.88
<b>VENTAS</b>	\$ 1,899,600.00	\$ 2,089,560.00	\$ 2,298,516.00	\$ 2,528,367.60	\$ 2,781,204.36
<b>PRESTAMO</b>	\$ 300,000.00				
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	\$ 2,843,095.83	\$ 3,317,914.07	\$ 2,803,850.88	\$ 3,150,041.56	\$ 3,787,642.24
<b>SALIDAS</b>					
<b>SUELDOS</b>	\$ 1,101,600.00	\$ 1,233,792.00	\$ 1,381,847.04	\$ 1,547,668.68	\$ 1,733,388.93
<b>GASTOS</b>	\$ 385,150.00	\$ 431,368.00	\$ 483,132.16	\$ 541,108.02	\$ 606,040.98
<b>PAGO DE PRESTAMOS</b>	\$ 127,991.76	\$ 127,991.76	\$ 127,991.76	\$ -	\$ -
<b>INVERSIONES</b>	\$ -		\$500,000.00	\$500,000.00	
<b>TOTAL DE SALIDAS</b>	\$ 1,614,741.76	\$ 1,793,151.76	\$ 2,492,970.96	\$ 2,588,776.70	\$ 2,339,429.91
<b>SALDO FINAL</b>	\$ 1,228,354.07	\$ 1,524,762.31	\$ 310,879.92	\$ 561,264.86	\$ 1,448,212.33

Inversiones a partir del año 3 destinadas a la adquisición de 4 vehículos para la creación de una flotilla. Con un costo de 125,000.00.

En el año 4 se proyecta la creación de un centro de redes (negocios) para atender a los empresarios con programas de cómputo que les apoyen en sus actividades.





### 3.4.5.14 Determinación del costo del capital TMAR.

Tasa Mínima de Rendimiento Aceptable (TMAR)

Antes de iniciar la evaluación económica, resulta indispensable determinar la ganancia o premio que el inversionista desea obtener a cambio de invertir su dinero en la realización del proyecto. La mejor manera de hacerlo es mediante el cálculo de la TMAR, pues ésta refleja las expectativas de rendimiento de una forma congruente y referenciada a las condiciones vigentes en el mercado durante el proceso de evaluación. Para determinar el costo del capital se deben considerar los tipos de financiamiento que se tomaran en cuenta en el proyecto, en este caso la inversión total del proyecto es de \$203,000.00 más la aportación del capital de trabajo correspondiente a \$440,495.83. Se conseguirán a través de un préstamo bancario a plazo fijo y una aportación de los inversionistas.

	INFLACION	PREMIO AL RIESGO	I+F	IXF	I+F+IF
INVERSIONISTAS	12.5%	16.00%	0.285	0.02	0.305
INSTITUCION FINANCIERA	12.5%	30.00%	0.425	0.0375	0.4625

Entidad	Aportación	porcentaje de aportación	rendimiento pedido	promedio ponderado
---------	------------	--------------------------	--------------------	--------------------



<b>PRESTAMO A PAGOS FIJOS</b>	\$300,000.00	<b>46.62%</b>	0.4625	0.2156
<b>propietario</b>	\$343,495.83	53.38%	0.305	0.1628
TMAR MIXTA	\$643,495.83	100.00%		<b>37.84%</b>

### 3.4.5.15 Valor presente neto.

<b>VPN</b>	<b>\$2,595,404.70</b>										
inversión inicial	<b>\$643,495.83</b>	\$	293,110.52	\$	348,087.36	\$	409,187.10	\$	466,046.71	\$	435,477.17

El cálculo de la van ayuda a determinar el valor del dinero en el tiempo, es decir, actualiza los flujos de efectivo a un tiempo en el que seas equiparables a la inversión inicial, por lo tanto el resultado de **\$2,595,404.70** es viable al ser una cantidad mayor que cero.

Esto significa que el proyecto se paga por sí solo, proporciona **37.84 %** de costo de capital y además genera **\$2,595,404.70**, los que podrían ser entregados en este momento a los inversionistas si estos aprueban el proyecto.

### 3.4.5.16 Determinación de la tir.

<b>TIR</b>	<b>49%</b>						
49%	-643495.83	293109.52	348086.36	409186.1	461995.71	535476.17	

## BALANCE GENERAL

DESCRIPCION	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>						
Valores e inversiones	\$316,600.00	<b>\$696,346.36</b>	\$383,086.00	<b>\$421,394.60</b>	\$463,534.06	\$509,887.47
Bancos	\$169,861.60	<b>\$144,857.09</b>	\$332,375.28	\$623,501.03	\$1,627,014.59	\$2,008,941.33
Cuentas por cobrar	<b>\$123,895.83</b>	\$138,763.33	\$155,414.93	\$174,064.73	\$194,952.49	\$218,346.79
<b>SUBTOTAL</b>	<b>\$610,357.44</b>	<b>\$979,966.79</b>	<b>\$870,876.21</b>	<b>\$1,218,960.35</b>	<b>\$2,285,501.14</b>	<b>\$2,737,175.58</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>						
MOBILIARIO	\$144,000.00	\$144,000.00	\$144,000.00	\$144,000.00	\$144,000.00	\$144,000.00
EQUIPO DE OFICINA				\$500,000.00		
EQUIPO DE TRANSPORTE			\$500,000.00			
Depreciación		\$120,251.00	\$120,252.00	\$105,853.00	\$105,404.00	\$5,405.00
<b>Total fijo</b>	<b>\$144,000.00</b>	<b>\$23,749.00</b>	<b>\$523,748.00</b>	<b>\$538,147.00</b>	<b>\$38,596.00</b>	<b>\$138,595.00</b>
<b>Diferido</b>						
Propaganda y Publicidad	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00	\$30,000.00
Papelería	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
Constitución de la empresa	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00	\$5,000.00
arrendamiento	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00	\$9,000.00
contrato de luz	\$10,000.00	<b>\$10,000.00</b>	<b>\$10,000.00</b>	<b>\$10,000.00</b>	<b>\$10,000.00</b>	<b>\$10,000.00</b>
<b>AMORTIZACION ACUMULADA</b>		\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00	\$6,000.00
<b>Total diferido</b>	<b>\$59,000.00</b>	<b>\$53,000.00</b>	<b>\$53,000.00</b>	<b>\$53,000.00</b>	<b>\$53,000.00</b>	<b>\$53,000.00</b>
<b>Total Activo</b>	<b>\$813,357.44</b>	<b>\$1,056,715.79</b>	<b>\$1,447,624.21</b>	<b>\$1,810,107.35</b>	<b>\$2,377,097.14</b>	<b>\$2,928,770.58</b>
<b>PASIVO CIRCULANTE</b>						
Sueldos , deudores e impuestos	\$220,247.92	\$243,511.67	\$269,250.47	\$297,729.66	\$329,243.28	\$364,117.13
<b>PASIVO FIJO</b>						
préstamo a 3 años	\$300,000.00	\$172,008.24	\$127,991.76			
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$520,247.92</b>	<b>\$415,519.91</b>	<b>\$397,242.23</b>	<b>\$297,729.66</b>	<b>\$329,243.28</b>	<b>\$364,117.13</b>
<b>Capital</b>						
capital social						
utilidad del ejercicio	\$293,109.52	\$348,086.36	\$409,186.10	\$461,995.71	\$535,476.17	\$516,799.59
utilidad acumulada		\$293,109.52	\$641,195.88	\$1,050,381.98	\$1,512,377.69	\$2,047,853.86
<b>Capital contable</b>	<b>\$293,109.52</b>	<b>\$641,195.88</b>	<b>\$1,050,381.98</b>	<b>\$1,512,377.69</b>	<b>\$2,047,853.86</b>	<b>\$2,564,653.45</b>
<b>Total Pasivo + Capital</b>	<b>\$813,357.44</b>	<b>\$1,056,715.79</b>	<b>\$1,447,624.21</b>	<b>\$1,810,107.35</b>	<b>\$2,377,097.14</b>	<b>\$2,928,770.58</b>

### 3.4.5.17 Razones financieras.

INDICADOR FINANCIERO		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>MARGEN BRUTO</b>	Utilidad Bruta/Ventas Netas	68.07%	68.00%	68.00 %	68.00 %	68.00 %	68.00 %
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	Utilidad Operativa/Ventas Netas	21.73%	25.88%	29.71 %	33.19 %	36.35 %	39.23 %
<b>MARGEN NETO</b>	Utilidad Neta/Ventas Netas	15.43%	16.66%	17.80 %	18.27 %	19.25 %	16.89 %
<b>Rentabilidad Sobre Activo</b>	Utilidad Netas/Activo	36.04%	32.94%	28.27 %	25.52 %	22.53 %	17.65 %
<b>Rentabilidad Sobre Capital</b>	Utilidad Netas/Capital	100%	54%	39%	31%	26%	20%
<b>Rotación de Activo</b>	Ventas Netas/Activo	2.34	1.98	1.59	1.40	1.17	1.04
<b>Rotación de Activo Fijo</b>	Ventas Netas/Activo Fijo	2.04	14.66	0.78	0.86	13.87	3.73
<b>TASA CIRCULANTE</b>	AC/PC	2.77	4.02	3.23	4.09	6.94	7.52

Tabla de razones financieras

## **CAPITULO 4- RESUMEN EJECUTIVO.**

---



El objetivo central de este proyecto de inversión implica conocer la viabilidad de acercar los servicios consultivos a los microempresarios a precios sumamente accesibles y bajo condiciones elementales y de fácil interpretación para ellos y continuar siendo de un proyecto rentable para quien lo plantea y para quien invierte en el.

Incurriendo en métodos distintos de comercialización de este tipo de procesos sin dejar a lado las condiciones generales del servicio consultivo planteado por las organizaciones que los norman.

Este proyecto pretende plantear condiciones atractivas para el gremio empresarial paceño que requiere de soluciones administrativas sencillas y prácticas.

En este contexto la consultoría se convierte en un medio estabilizador de las condiciones del mercado paceño ofreciendo estrategias que les ayuden a lidiar con los problemas propios de la microempresa.

Sin olvidar el objeto central del presente proyecto que es el de presentar que existen condiciones favorables para invertir en un negocio con estas características se plantean a continuación los hallazgos de dicha investigación, de acuerdo a los pasos ordenados que todo proyecto de inversión implican:

#### **4.1 Conclusiones del estudio de mercado.**

Existe el número suficiente de consumidores para el servicio que plantea el proyecto de inversión.

En el planteamiento del estudio e mercado se puntualiza el número de empresas que existen en el estado y en concreto en el municipio de la paz y que de estas 3861 se indica que de acuerdo a la tendencia nacional el 96 % de estas son microempresas.

Este planteamiento inicial nos sitúa en una situación de demanda sumamente atractiva y muy real ya que basados en la idea de que todos los estudios y planteamientos acerca de las pymes a nivel nacional y a nivel local acumulan una gran cantidad de datos que señalan problemas administrativos y no solo eso sino lo gran disposición de los



propietarios por aplicar correctivos siempre y cuando estas prácticas resulten sencillas y económicas.

Basados en este planteamiento y en las fuentes primarias a las que se acudió principalmente con el objeto de determinar datos cualitativos como la disposición del empresario sudcaliforniano a emplear consultoría y las tarifas y condiciones bajo las cuales aceptarían dichos servicios, y de acuerdo a la muestra seleccionada se determina que el mercado cuenta con las condiciones para que se logren atender en promedio 40 empresarios por mes con el programa de clínicas de empresa y contar con 4 planes adicionales que generan ingresos mediante paquetes que incluyen páginas web y soluciones integrales con precios accesibles que van desde los 250.00 hasta los 2000.00, por mes, esto con el fin de atender a aquellos empresarios que no dispongan del tiempo para asistir a las clínicas pero si puedan hacer uso de los servicios.

Además de que las proyecciones de la demanda determina un incremento en el número de empresas de hasta un 15 % anual, lo cual permite tener un mercado ampliado años con año.

Los resultados de la encuesta realizada a 300 empresarios permiten determinar si el empresario está dispuesto a emplear los servicios de un consultor y además pagar por el servicio, se encontró que el 80 % de estas empresas haría uso del servicio, por tanto si nuestra población se estimo en **3707 microempresas se tiene que son 2965 empresas las que aceptarían hacer uso del servicio.**

Todas las características derivadas del estudio de mercado en fuentes secundarias y primarias indican que las condiciones del mercado favorecen el presente proyecto, ya que además de indicar las condiciones de la demanda también habla de una competencia que aunque resulta significativa por el tamaño del mercado, también indica que este servicio resulta ser único en su tipo.



#### 4.2 Conclusiones del estudio técnico.

La capacidad y tamaño de la planta, proporcionarán el volumen de producción para satisfacer la demanda que se presente.

De acuerdo a las características del tipo de empresa que plantea este proyecto es posible localizar dentro de la ciudad un establecimiento que cuente con las características que permitan ofrecer el servicio y resultado de una ponderación por puntos se determina que el local ubicado en la plaza mariana en la vialidad 5 de febrero con una renta mensual de 9 mil pesos y un espacio que es posible distribuir de acuerdo con las necesidades es la mejor opción.

Además se plantean también la distribución de la planta y la determinación del tamaño óptimo en este estudio técnico, ambas condiciones coinciden en la elección de este punto de la ciudad, con la opción de una alternativa más en caso de no estar disponible la primera ubicación.

De acuerdo a la distribución y diseño de la planta se tiene capacidad para atender hasta a 80 empresas por mes divididos en grupos de trabajo, para poder satisfacer la demanda y además obtener los ingresos necesarios para garantizar la rentabilidad del proyecto.

Se señalan también las necesidades de personal y sus características planteando la necesidad de 6 profesionales con perfiles que se encuentran disponibles en la ciudad y que además plantean necesidades de ingreso muy apegadas al ofrecimiento que se les hace en este proyecto.

#### 4.3 Conclusiones del estudio económico.

El VPN indica que los flujos de efectivo futuros son mayores al desembolso inicial toda vez que el resultado del **VPN** es de **\$2,595,404.70** y la **inversión inicial de \$643,495.83**.

Es importante mencionar que el estudio de mercado indica una demanda estable, tiene pocas fluctuaciones a lo largo del tiempo, y las estimaciones del crecimiento empresarial



son favorables, sobre todo por las políticas federales, que apoyan a este sector, además según lo indicado por el estudio de mercado no hay competencia significativa en el sector de la consultoría, se puede afirmar que el riesgo de la inversión es relativamente bajo, cuenta con la ventaja de tener niveles de productividad y rentabilidad aceptables.

Constituido por un financiamiento bancario de \$300,000.00 con una tasa de interés anual del 16%. Aporta una tmar del 37.84% y una tir del 49% lo cual indica que es un proyecto aceptable.

Si bien es cierto la razón de deuda es elevada, los ingresos permiten amortizar rápidamente el préstamo que se plantea y cuenta con tasas de rentabilidad sumamente estables a partir del segundo año.

Además que lo económico de los servicios que se plantean permiten que el escenario sea favorable.



**ANEXOS**

---



Señor empresario agradecemos su participación en el llenado de este cuestionario, comunicándole que la información aquí vertida será manejada como parte de una investigación de un proyecto de tesis.

INSTRUCCIONES: INDIQUE CON UNA X EL CIRCULO QUE CORRESPONDA A SU RESPUESTA DE ACUERDO A LA SIGUIENTE TABLA

Nombre de la empresa \_\_\_\_\_

Giro \_\_\_\_\_

1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Indiferente
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo
6	No se / no conozco

	1	2	3	4	5	6
1.La capacitación constante en temas administrativos es importante para el desarrollo de un microempresario	<input type="radio"/>					
2.En la ciudad de La Paz son necesarios mayores espacios para que los empresarios compartan experiencias y adquieran nuevas habilidades	<input type="radio"/>					
3.Compartir mi experiencia con otros empresarios enriquecería mis conocimientos y ayudaría a tomar mejores decisiones en mi empresa	<input type="radio"/>					
4.La capacitación es un gasto innecesario ya que la práctica es lo único que nos da experiencia	<input type="radio"/>					
5. La asesoría de una persona especialista en temas administrativos sería útil para implementar nuevas y mejores prácticas en mi empresa.	<input type="radio"/>					
6. La asesoría constante en diversos temas apoyaría al éxito de mi empresa.	<input type="radio"/>					
7.Actualmente un especialista me asesora en algún tema administrativo	<input type="radio"/>					

Cuanto estaría usted dispuesto a pagar por obtener la asesoría de un especialista tres veces por semana.

\$100.00 a \$300.00 pesos     
  \$300.00 a -\$600.00     
  \$600.00 a \$1000.00     
  más de \$1000.00

Seleccione por favor uno o más temas que le interesaría conocer en una capacitación

<input type="radio"/> Administración De Procesos	<input type="radio"/> Mercadotecnia y comercialización	<input type="radio"/> Diseño De Estrategias
<input type="radio"/> Diseño De Controles	<input type="radio"/> Uso De Tecnología Redes Sociales Y Páginas Web	<input type="radio"/> Planeación
<input type="radio"/> Aspectos Contables	<input type="radio"/> Temas Relacionados Con La Producción	<input type="radio"/> Otros
<input type="radio"/> Motivación	<input type="radio"/> Ventas	Indique:
<input type="radio"/> Administración De Personal	<input type="radio"/> Servicio Al Cliente	
<input type="radio"/> Impuestos	<input type="radio"/> Reclutamiento Y Selección	
	<input type="radio"/> Medios De Financiamiento	



## **Anexo 2**

### **Resultados de estudios anteriores como base de un sistema de trabajo**

#### **Aspectos Administrativos.**

La principal característica que mostraron las empresas encuestadas revela que el 75% están conformadas por personas físicas con actividad empresarial, y el resto 25% como personas morales.

De las cuales el 10% muestran formalidad en su estructura organizativa consistente en organigramas de funciones, reglamento interno de trabajo, así como manuales operativos que manifiestan las responsabilidades y actividades del personal.

En aspecto de toma decisiones en la ejecución de un procedimientos administrativo el 95% concluyo en su experiencia laboral, el 5% en la oferta y demanda de su productos.

Parte de los procedimientos aplicados y de la información recopiladas en materia de Administración, se obtuvieron los siguientes indicadores y que reflejan el comportamiento de esta área fundamental de las empresas:

#### **Aspectos de los Recursos Humanos.**

La contratación del personal es en forma directa por el empresario, sin apoyarse con procesos de inducción al momento de contratar.

Los empleados perciben salarios y prestaciones acordes a las que marca la ley, en el caso de contar con trabajo urgente o atrasado se les pagan horas extras.

En cuanto a planes y programas de capacitación el 10% manifestaron instrumentar incentivos a la capacitación

Sin embargo el interés de planear e instrumentar nuevos programas de capacitación al trabajador fue de manifiesto por los empresarios y la cual debe fundamentarse en los siguientes temas:



El 10% de las empresas tienen establecido un reglamento interno de trabajo el cual es conocido y cumplido por los empleados.

Parte de los procedimientos aplicados y de la información recopiladas en materia de Recursos Humanos, se obtuvieron los siguientes indicadores y que reflejan el comportamiento de esta área fundamental de las empresas:

### **Aspectos del Mercado.**

La principal característica que presentan estas empresas es que el 55% de los productos elaborados es adquirido por la población en general, el resto 45%, es entregado a establecimientos comerciales para su venta.

La comercialización de los productos en un 85% es absorbido en forma local y el resto a establecimientos comerciales ubicados en la Zona de los Cabos

Como instrumentos publicitarios que mas incurren las empresas para ofertar los productos son: Sección amarilla (90%), Periódicos y/o revistas especializadas (10%).

### **Aspectos de Producción.**

Por las características de los medios de producción y la aplicación de la fuerza laboral, las empresas analizadas muestran que los procesos de fabricación es tradicional manual con requisitos mínimos de tecnología.

La estructura que manifiestan en la aplicación de un trabajo de acuerdo a la composición de los costos de venta es materias primas 35%, mano de obra 30%, insumos 15% Gastos de Fabricación y administración el 20%.

En promedio la maquinaria y equipo utilizado en la producción es de 15 años, ya que esta en su totalidad son adquiridas en el mercado nacional. Así mismo la mayor parte de los insumos utilizados estos son adquiridos en la Ciudad de la Paz..

En base a la capacidad instalada está definida de acuerdo a hora-hombre. Manifestándose una capacidad de aprovechamiento en promedio del 60%..



En base a las características propias de la actividad las empresas no instrumentan procedimientos de controles de calidad específicamente la revisión es visual.

### **Aspectos Financieros.**

De acuerdo al régimen fiscal, el 75% factura como persona física y 25 como Sociedad de Responsabilidades Limitadas,.

El 100% cuenta con contador externo, aseguraron tener sus estados financieros disponibles y al corriente.

Solo el 75% elabora presupuestos de ingresos y egresos.

El 20% ha solicitado financiamientos de los Fondos Federales, Estatales y banca.



### ANEXO 3

Resultados de la herramienta de recolección de información en fuentes primarias (encuesta muestral).

La capacitación constante en temas administrativos es importante para el desarrollo de un microempresario	0	24	0	124	198	24
En la ciudad de la paz son necesarios mayores espacios para que los empresarios compartan experiencias y adquieran nuevas habilidades	0	0	99	99	172	0
Compartir mi experiencia con otros empresarios enriquecería mis conocimientos y ayudaría a tomar mejores decisiones en mi empresa	0	24	25	173	148	0
La capacitación es un gasto innecesario ya que la práctica es lo único que nos da experiencia	124	99	50	97	0	0
La asesoría de una persona especialista en temas administrativos sería útil para implementar nuevas y mejores prácticas en mi empresa.	0	0	50	124	172	24
Destino actualmente un para la actualización y capacitación	24	74	74	74	74	50
Actualmente un especialista me asesora en algún tema administrativo	74	98	50	74	24	50
Cuanto estaría usted dispuesto a pagar por obtener la asesoría de un especialista tres veces por semana.						
TAMAÑO DE LA MUESTRA 370 EMPRESARIOS EN LA CIUDAD DE LA PAZ	124	196	50	0		

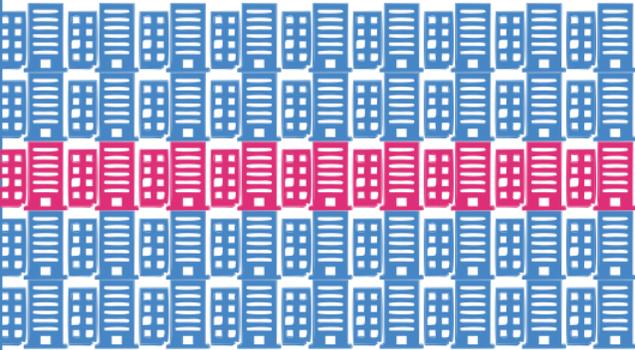


## ANEXO 4

### Catalogo de servicios

**CONTACTO**  
**PLAZA MARIANA SN**  
**LA PAZ**  
**BAJA CALIFORNIA SUR**  
**01556121663343**  
**microconsulting@hotmail.com**

**Micro  
Consulta**  
"Haciendo mejor tu negocio"



# ¿QUIENES SOMOS?

"Haciendo mejor tu negocio"

**Misión:**

Nuestra misión es ofrecer a las Microempresas locales servicios de consultoría y asesoría empresarial. **CON LAS TÉCNICAS Y MÉTODOS ADECUADOS A SUS NECESIDADES**, para ayudar a que estas optimicen sus recursos, mejoren sus operaciones y logren descubrir nuevas oportunidades.





# APLICACIÓN DE TALLERES DE TRABAJO DE APRENDIZAJE MEDIANTE LA ACCIÓN



“Haciendo mejor tu negocio”

Micro consulta es una empresa especialmente creada para ti , microempresario. Te ofrecemos servicios hechos a tu medida.

Llevamos a cabo cursos denominados **CLÍNICA DE EMPRESA** en donde un grupo de propietarios /directores de pequeñas empresas, se reúne para obtener asesoramiento e intercambiar experiencias sobre como abordar problemas identicos o similares que afrontan todos ellos.

# 4



## CAPACITACIÓN EMPRESARIAL

Taller emprende, inicia o mejora tu empresa.  
Creación del plan de negocios.



## CONSULTORÍA PROFESIONAL

Centro de desarrollo empresarial.  
Asesorías para la mejora de tu negocio.



EMPRESAS EN OPERACIÓN Y SEGUIMIENTO.

## TALLER EMPRENDE:

El Taller Emprende es el primer paso de la capacitación. Es un taller presencial, con metodología teórico-práctica, grupal, especialmente diseñado para que, de manera sencilla y dinámica, el beneficiario aprenda los conceptos básicos necesarios para iniciar o mejorar su microempresa en el corto plazo.

# 5



## MODULO 1: DESARROLLO HUMANO

LA PERSONA COMO PARTE CENTRAL DEL ÉXITO.

QUE TE MOTIVA A EMPRENDER

OBJETIVO: DEFINIR EL PLAN DE VIDA.



## MODULO 2: ADMINISTRACIÓN Y

### MERCADOTECNIA.

OPORTUNIDADES Y FORTALEZAS.

Planeacion estratégica.

Oportunidades en el mercado: produccion estructura organizacional

OBJETIVO: DEFINIR EL PLAN DE NEGOCIOS.



## MODULO 3: CONTABILIDAD Y FINANZAS

PLoS RECURSOS Y EL CONTROL

Costos, aspectos legales y fiscales



## MODULO 4: VENTAS Y SERVICIO AL

### CLIENTE

ESTRATEGIAS DE VENTAS





**DESARROLLO EMPRESARIAL**  
**DIAGNOSTICO DE LA**  
**MICROEMPRESA**  
**PLAN DE DESARROLLO**  
**EMPRESARIAL**

- Asesorías personalizadas
- Capacitación continua
- Rueda de negocios
- Club de emprendedores

**CENTRO DE DESARROLLO**  
**EMPRESARIAL:**

El Centro de Desarrollo Empresarial apoya a los beneficiarios en el proceso de mejora de su microempresa legalmente constituida, por medio de un programa de consultoría personalizada, de un año de duración, que incluye soporte en todas las áreas relacionadas con el desarrollo de las microempresas.





## BIBLIOGRAFÍA

---



1. **Ayuntamiento de La Paz**, Plan de desarrollo urbano 2012.
2. **Ayuntamiento de La Paz**, estadística comparativa censal 2005-2011
3. **Baca Urbina, Gabriel**. “Evaluación de Proyectos”, Tercera Edición, Mc. Graw Hill, México 1995.
4. **CANACINTRA BCS** .Estudio Micro industrial / 2001
5. **Gobierno Del Estado De Baja California Sur/ Se Delegación B.C.S/ Soluciones Totales De Administración Gerencial De Excelencia**. Estudio Global Del Comercio Y Servicios De La Ciudad De La Paz, **2011**
6. **Gómez Arreola Juan Manuel**, Guía para la formación y el desarrollo de su negocio.
7. **Grabinsky Salo**, La empresa familiar, El verbo emprendedor, México, 1992
8. **Haime Levi Luis**, Planeación Financiera de la Empresa Moderna, ISEF, S.A. , México1995
9. **Hernandez Hernández Abraham, Hernández Villalobos Abraham**, Formulación y evaluación de proyectos de inversión, ECAFSA, México, 2001
10. **Munch Galindo, Lourdes. (2009)**. Fundamentos de Administración. 8va ed. Trillas, México.
11. **Organización de las Naciones Unidas**, Pautas para la elaboración de proyectos, Naciones Unidas, Nueva York, 1972
12. **Organización de las Naciones Unidas**, Guía para la evaluación práctica de proyectos, el análisis de costos-beneficio sociales en los países en desarrollo, Naciones Unidas, Nueva York, 1978
13. **Organización internacional del trabajo. (2008)**. La consultoría de empresas, una guía para la profesión. 3era Ed. Limusa. México
14. **Sánchez Barajas Genaro** Perspectivas De Las Micro Y Pequeñas Empresas Como Factores Del Desarrollo Económico De Mexico/ **2011**



## **PAGINAS DE INTERNET.**

### **INEGI,**

[http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=emp37&c=1810,](http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/rutinas/ept.asp?t=emp37&c=1810)

**NAFIN,** [http://www.nafin.com/portalnf/,](http://www.nafin.com/portalnf/)

### **SERVICIO DE ADMINISTRACION TRIBUTARIA**

<http://www.sat.gob.mx/Paginas/Inicio.aspx>

### **SISTEMA DE INFORMACION EMPRESARIAL MEXICANO**

<http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/consulta.asp?q=2>

### **CONTACTO PYME**

<http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/guias.asp?s=9&g=4>



**INDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS.-**

*Fig. 1 Formulación y evaluación de proyectos. Baca Urbina..... 21*

*Fig. 2.-Nacional Financiera, “Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión 1995., México D. F. Pp.7-9; Baca Urbina, Gabriel, Op. Cit. Pp. 5 ..... 24*

*Fig. 3.-Estructura del análisis de mercado Baca Urbina 2010..... 25*

*Fig. 4.- Nacional Financiera, “Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión”, Nacional Financiera, Dirección de Promoción y Desarrollo Empresarial, Primera edición, 1995., Tercera reimpresión 1997, México D. F. Pp.7-9; Baca Urbina, Gabriel. Op. Cit. Pp. 86. .... 28*

*Fig. 5.-sistema de producción Nacional Financiera, “Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión”, Nacional Financiera, Dirección de Promoción y Desarrollo Empresarial, Primera edición, 1995., Tercera reimpresión 1997, México D. F. Pp. 7-9; Baca Urbina, Gabriel. Op. Cit. Pp. 86..... 29*

*Fig. 6.-Elaboración propia y con base a Nacional Financiera, “Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión”, Nacional Financiera, Dirección de Promoción y Desarrollo Empresarial, Primera edición, 1995. Tercera reimpresión 1997, México D. F. Pp. 90..... 33*

*Fig. 7.- Estructura del balance general. Elaboración propia. .... 34*

*Fig. 8.-Etapas del proceso de consultoría. “Consultoría de empresas guía para la profesión” OIT 2008 ..... 37*

*Fig. 9.- Características de las microempresas. Elaboración Propia 2012 ..... 47*

*Fig. 10.- Resultados de la encuesta, estudio global del comercio y servicios STAGE, S.C. 2011..... 49*

*Fig. 11.-Ejemplo de microempresas, elaboración propia. .... 51*

*Fig.12 Estructura del análisis de mercado. Elaboración propia 2012 ..... 54*

*Fig. 13. Definición de las clínicas de empresa. .... 57*

*Fig. 14.-Modelo para el análisis de demanda ..... 68*

*Fig. 15 Distribución del crecimiento demográfico empresarial en la ciudad de la paz, DENUE 2012. .... 77*

*Fig. 16.-Flujo de Materiales. Elaboración Propia. 2012. .... 83*

*Fig. 17. El proceso de servicios. Elaboración propia 2012..... 86*

*Fig. 18 Organigrama, Departamentalización funcional..... 92*

*Fig. 19. Estructura de los cursos de capacitación..... 107*

*Fig. 20 Módulos Taller emprende. .... 107*

*Fig. 21. Centro de desarrollo empresarial, estructura temática. .... 108*

*Fig. 22. Planes empresariales..... 109*

*Tabla 1.-Nacional Financiera, “Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. Nacional Financiera, Dirección de Promoción y Desarrollo Empresarial, Primera edición, 1995., Tercera reimpresión 1997, México D. F. Pp.7-9..... 22*

*Tabla 2.- Clasificación de la demanda Baca Urbina 2010..... 26*

*Tabla 3.-Clasificación de las microempresas 2002 (INEGI) ..... 39*

*Tabla 4.-Fuente: STAGE, con base en datos de la Secretaría de Economía..... 50*

*Tabla 5.- Metodología aplicada para el estudio de mercado. Elaboración propia, 2012. .... 55*

*Tabla 6.- Número de empresas en México y su clasificación. INEGI 2009. .... 58*



*Tabla 7* Tabla de variables y preguntas de la encuesta aplicada..... 65  
*Tabla 8.* Metodología aplicada para el estudio Técnico. Elaboración propia, 2012. .... 75



## GLOSARIO.

### A

Análisis de la comercialización de un producto., 27  
 Análisis de la demanda en fuentes secundarias, 70  
 Análisis de la demanda., 25  
 Análisis de la oferta, 27  
 Análisis de los precios., 27  
 Análisis de los resultados., 67  
 Análisis de puestos, 100  
 Análisis y determinación de la localización óptima del proyecto., 28  
 Análisis y determinación del tamaño óptimo del proyecto., 28  
 Aspectos básicos de la ciudad de La Paz., 48

### B

**Baca Urbina**, 18, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 53, 63  
 BALANCE GENERAL INICIAL, 127  
 Balance General pro forma, 33

### C

CENTRO DE DESARROLLO EMPRESARIAL., 109  
 Comercialización., 75  
 CONCEPTO DE LA MICROEMPRESA, 39  
 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO ECONOMICO.-, 138  
 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TECNICO, 138  
 COSTO TOTAL DE OPERACION, 121  
**Costos de Administración**, 30  
**Costos de Venta**., 30  
**Costos financieros**, 31  
 COSTOS VARIABLES ASOCIADOS A LOS INGRESOS, 121  
 CUENTAS POR COBRAR, 126

### D

Datos específicos sobre el ámbito y alcance de la investigación, 51  
 Datos particulares sobre el área de acción, 47  
 Decisión sobre un proyecto, 19  
 DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 94  
 Definiendo el producto., 56  
 DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL, 93  
 DEPRECIACIONES, 118  
 Descripción del proceso de servicio, 88  
 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL ENTORNO, 42  
 Determinación de costos., 30  
 Determinación de la demanda potencial o insatisfecha., 26  
 DETERMINACION DEL CAPITAL DEL TRABAJO, 125  
 DETERMINACIÓN DEL COSTO DEL CAPITAL TMAR, 131  
 Determinación del tamaño óptimo de la planta., 84  
 Determinar el volumen de operaciones, 85  
 DISEÑO DE PUESTOS, 94  
 Distribución al interior de la instalación, 85  
 Distribución de la planta., 85

### E

El número de empresas en el mercado local, 58  
 El proceso de consultoría, 36  
 EMPRESAS EN OPERACIÓN Y SEGUIMIENTO, 110  
 ESTADOS DE RESULTADOS POR AÑO, 128  
 Estados financieros utilizados para el análisis., 32

ESTRUCTURA DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN, 108  
 Estructura general, 24  
 Estudio de mercado., 24  
 ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO, 111  
 Estudio financiero, 31  
 Estudio Técnico, 28  
 EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE COMERCIO Y DE SERVICIOS, 50  
 Evaluación de proyectos, 18  
 Evaluación de proyectos de inversión, 18

### F

FINANCIAMIENTO, 113  
 FLUJO DE EFECTIVO, 129  
 Fuentes primarias ., 62

### H

**HIPÓTESIS**, 10

### I

*Ilustración 1.formulacion y evaluación de proyectos Baca Urbina*, 21  
 Ilustración 7.- Estructura Del Balance General, 33  
 IMAGEN CORPORATIVA, 92  
 Ingeniería del proyecto y los objetivos generales., 29  
 INGRESOS POR ÁREAS DE NEGOCIO. PREVISIÓN DE VENTAS ANUALES, 123  
 Instrumento de medición, 64  
**INTRODUCCION**, 10  
 Introducción al mercado., 76  
 Inversión inicial., 31  
**Inversión mínima estimada necesaria**, 112



**J**

**JUSTIFICACIÓN**, 11

**L**

LA CONSULTORÍA DE EMPRESAS., 36  
La consultoría en clínicas de empresa, 56  
La evaluación, 20  
La localización óptima del proyecto, 78  
La necesidad de los proyectos de inversión, 19  
La problemática común de las microempresas de acuerdo a estudios previos-caso Baja California Sur., 59  
Lanzamiento de la convocatoria., 88  
Las clínicas de empresa, 38  
Las microempresas, 44  
Las *mypimes* en México, 43

**M**

Mercado meta, 76  
Metodología, 53

Metodología del Estudio de mercado, 54  
Metodología del Estudio técnico, 77  
Misión., 92  
Modelo Pragmático del Proceso de Inversión., 21  
Movimientos de materiales, 85

**N**

Naturaleza y usos del producto, 57  
NECESIDADES Y CATEGORÍAS DE PERSONAL, 94

**O**

**OBJETIVO GENERAL**, 10  
**OBJETIVOS ESPECÍFICOS**, 11

**P**

Precio., 75  
PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCION, 116  
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION, 119

PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTAS, 120  
Presupuestos., 31  
Principales características y problemas, 39  
Procedimiento de muestreo y determinación del tamaño de la muestra, 63  
Propósitos, 92  
PUNTO DE EQUILIBRIO, 130

**R**

RAZONES FINANCIERAS, 134

**T**

TABLA DE AMORTIZACION, 114  
TALLER EMPRENDE., 108

**V**

VALOR PRESENTE NETO., 132  
Valores, 92  
Visión, 92