

872708



Universidad Don Vasco, A. C.

----INCORPORACIÓN No. 8727-08----  
a la Universidad Nacional Autónoma de México  
Escuela de Administración y Contaduría

PLAN DE NEGOCIOS BASADO EN EL DISEÑO DE  
IMAGEN CORPORATIVA PARA EL CRECIMIENTO  
DE LA EMPRESA PRODUCTOS CARNICOS  
"EL GÜERO" CON VISTA A SU INCURSIÓN EN  
NUEVOS MERCADOS

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

presenta:

**TERESA LINARES TENA**



Uruapan, Michoacán, Agosto 2004.



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	5
<b><i>CAPITULO I</i></b>	
<b>LA EMPRESA</b>	
1.1.- Concepto de Empresa	8
1.2.- Elementos de la Empresa	9
1.3.- Clasificación de las Empresas	12
1.4.- Características de la Empresa de Acuerdo a su Tamaño	14
1.5.- La Pequeña Empresa en Uruapan	15
<b><i>CAPITULO II</i></b>	
<b>LAS FINANZAS EN LAS EMPRESAS</b>	
2.1.- Concepto de Finanzas	18
2.2.- Concepto de Administración Financiera	18
2.2.1.- Planeación	19
2.2.2.- Organización	21
2.2.3.- Dirección	24
2.2.4.- Control	26
2.3.- La Importancia de las Finanzas en las Empresas	28
2.3.1.- Función Financiera	28
2.3.2.- Importancia	30
<b><i>CAPITULO III</i></b>	
<b>EL PLAN DE NEGOCIOS O PROYECTO DE INVERSIÓN</b>	
3.1.- Que es un Proyecto	32

3.2.- Por qué se Invierte y por qué son necesarios los proyectos	33
3.3.- Proceso de Preparación y Evaluación de Proyectos	34
3.3.1.- Partes Generales de la Evaluación de Proyecto	34
3.3.2.- La Evaluación de Proyectos como un Proceso y sus Alcances	35
3.3.3.- Estudio de Mercado	37
3.3.4.- Plan de Mercadotecnia	42
3.3.4.1.- Contenido del Plan de Mercadotecnia	43
3.3.5.- Estudio Económico	49
3.3.5.1.- Estructuración del Análisis Económico	50
3.3.6.- Evaluación Económica	53
3.3.6.1.- Tasa Interna de Rendimiento (TIR)	54
3.3.6.2.- Valor Presente Neto (VPN)	54
3.3.6.3.- Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)	55
3.3.6.4.- Beta	55
3.3.7.- Análisis y Administración del Riesgo	56

#### ***CAPITULO IV***

### **SITUACIÓN DE LA EMPRESA ACTUAL PRODUCTOS CARNICOS**

#### **“EL GÜERO”**

4.1.- Antecedentes Históricos	58
4.2.- Problemática de la Empresa	60

#### ***CAPITULO V***

### **ESTUDIO DE CASO**

5.1.- Estudio de Caso	63
5.1.1.- Metodología, Objetivos e Hipótesis	64

5.1.2.- Técnica de Recopilación de Información	66
5.1.3.- Análisis e Interpretación de la Información	71
5.2.- Desarrollo del Plan de Mercadotecnia	88
5.3.- Propuesta de Logotipo	99
5.4.- Análisis Financiero del Plan	103
5.4.1.- Cédulas para la Determinación de los Estados Financieros	104
5.4.2.- Interpretación de las cédulas	112
5.4.3.- Flujo de Efectivo, Estado de Resultados y Balance General	114
5.4.4.- Determinación de Indicadores Financieros	120
5.4.5.- Interpretación de Indicadores Financieros	125
CONCLUSIONES	127
BIBLIOGRAFÍA	130

## **AGRADECIMIENTOS**

### **A DIOS:**

Porque como si la vida no fuera suficiente, ha puesto muchas oportunidades en mi camino y he recibido como regalo de él, los mejores padres que nunca soñé tener.

### **A MIS PADRES:**

Teresa Tena Bolaños y Zacarias Linares Mata

Con admiración y respeto por demostrarme con su actuar diario que se puede triunfar actuando correctamente; y porque gracias a su apoyo, consejos y confianza que depositaron en mí, he llegado a realizar la más grande de mis metas, la cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir. *“Gracias de todo Corazón”*.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad, por la situación que atraviesa el país, es importante ayudar al desarrollo y mejoramiento del mismo. Tomando en cuenta que las pequeñas empresas constituyen un factor determinante para dicho desarrollo, por el papel que desempeña dentro de la actividad económica y su fuerza creadora de empleos, se considera que este tipo de empresa tienden a estancarse o ser absorbidas por otras grandes empresas reconocidas a nivel regional, nacional e incluso internacional, debido a la imagen corporativa tan fuerte que tienen en la vida del consumidor.

Por tal motivo es importante que las empresas familiares tengan crecimiento en su actividad económica, para que sean capaces de mantenerse en competencia, ya que no basta con ofrecer un buen servicio y/o productos de buena calidad con precios accesibles. Sino que es indispensable que cuenten con una imagen adecuada y atractiva, utilizando una marca con un nombre corto, pegajoso y con un logotipo que distinga al producto. Esto ayuda a que el consumidor lo identifique con facilidad y no cometa el error de confundirlo con otro producto similar.

La combinación perfecta o complemento, es una buena campaña publicitaria, la cual sirve para mantener al público informado de la existencia de la empresa y la variedad de productos que ésta puede ofrecer. Dicha publicidad es un elemento importante e indispensable para la vida del producto que a su vez va ayudar a que la entidad no desaparezca como en la actualidad sucede.

Debido a lo anterior, en el presente trabajo de investigación, se propone una etiqueta para el producto, la cual contiene un nombre corto y un logotipo que va ayudar a distinguir el producto de la competencia, que es la principal problemática que enfrenta en la actualidad la empresa en estudio.

Dicho trabajo de investigación estará dividido en dos partes, la primera será el marco teórico en el cual se investigarán los elementos más esenciales de una empresa, las finanzas que requiere, lo que es un proyecto de inversión y la situación actual de la empresa en estudio.

En la segunda parte se realizará una investigación de campo que consistirá en la realización de encuestas para poder comprobar que la empresa si requiere del cambio de imagen corporativa y si es rentable para dicha aplicación. Ya que el objetivo general es dar a la empresa un nuevo diseño de imagen corporativa para los productos que elaboran y comercializan, con el fin de que sus consumidores lo identifiquen con mayor facilidad y crezca su mercado regional.

Para finalmente comprobar nuestra hipótesis que es *El público consumidor de Uruapan Michoacán no tiene presente a la empresa Productos Carnicos "El Güero" por falta de una imagen corporativa.*

## **CAPITULO I**

### **LA EMPRESA**

A través de la historia del hombre, se ha visto que forman organizaciones que han representado la manera de satisfacer necesidades y hacerle frente a los problemas que se les pudieran presentar. Esta manera de organizarse nace con el hombre mismo. Existen un sin número de formas de organización, con objetivos y fines diferentes.

Con el paso del tiempo, se forman organizaciones más desarrolladas y sofisticadas; teniendo actualmente clasificaciones que nos permiten identificar y delimitar las características más generales de ellas. Como por ejemplo: por su tamaño, capacidad económica, infraestructura y número de personal con el que se cuenta.

Las empresas están conformadas por diversos elementos que interactúan juntos, de tal manera, que cada uno de ellos tienen su propio funcionamiento y objetivo; todo esto en conjunto le da forma a lo que podemos nombrar como entidad o empresa.

#### **1.1. - CONCEPTO DE EMPRESA**

Cuando se quiere conocer algo adecuadamente, el medio principal es definir o conceptualizar el nombre de esa cosa. Nos sirve para complementar nuestro estudio, su relación con aquello que se le asemeje, las partes o elementos que lo forma.

Enseguida definiremos a la empresa tomando en cuenta diversas definiciones.

EMPRESA: “Es una unidad identificable que realiza actividades económicas, constituida por combinaciones de recursos humanos, recursos naturales y capital, coordinados por una autoridad que toma decisiones encaminadas a la consecución de los fines para los que fue creada” (I.M.C.P., 1997: A-2, 1).

EMPRESA: “Es la célula del sistema económico capitalista, es la unidad básica de producción” (MÉNDEZ, 1989: 6).

EMPRESA: “Unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado”. (REYES, 1994: 74).

Por lo tanto, concluimos que la empresa es una entidad o ser que maneja elementos materiales y humanos, que busca satisfacer las necesidades de una población por medio de la producción de un bien o un servicio, que a través de esto se pueden obtener utilidades.

## 1.2. - ELEMENTOS DE LA EMPRESA

La empresa está formada esencialmente por tres clases de elementos:

### 1. Bienes Materiales:

- a) Ante todo integran la empresa sus *edificios*, las instalaciones que en esto se realizan para adaptarlas a la labor productiva. La *maquinaria* que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano. Y los *equipos*, o sea todos aquellos *instrumentos* o *herramientas* que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria.

- b) Las *materias primas*, o sea, aquellas que han de salir transformadas en los productos, madera, hierro, etc. Las *materias auxiliares*, es decir, aquellas que, aunque no forman parte del producto, son necesarias para la producción, combustibles, lubricantes, abrasivos, etc. Los *productos terminados*: aunque normalmente se trata de venderlos cuanto antes, es indiscutible que casi hay imposibilidad de no hacerlo a la brevedad posible, aun cuando hay conveniencia de no venderlos tan rápido, para tener un stock a fin de satisfacer pedidos, o para mantenerse siempre en el mercado. Puesto que forman parte del capital, deben considerarse parte de la empresa.
- c) *Dinero*: toda empresa necesita cierto efectivo: lo que se tiene como disponible para pagos diarios, urgentes, etc. Pero además, la empresa posee, como representación del valor de todos los bienes que antes hemos mencionado, un “capital”, constituido por valores, acciones, obligaciones, etc.

## 2. Hombres:

Son el elemento eminente activo en la empresa y, desde luego, el de máxima dignidad:

- a) Existe ante todo *obreros*: aquellos cuyo trabajo es predominantemente manual, suelen clasificarse en *calificados* y *no calificados*, según que requieran tener conocimientos o pericias especiales antes de ingresar a su puesto. Los *empleados*: aquellos cuyo trabajo es de categoría más intelectual y de servicio, conocido más bien con el nombre de “oficinesco”. Pueden ser también *calificados* o *no calificados*.

- b) Existen además los *supervisores*: cuya misión fundamental es vigilar el cumplimiento exacto de los planes y órdenes señalados, su característica es quizás el predominio o igualdad de las funciones técnicas sobre las administrativas.
- c) Los *técnicos*: las personas que, con base en un conjunto de reglas o principios, buscan crear nuevos diseños de productos, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- d) *Altos ejecutivos*: aquellos en quienes predomina la función administrativa sobre la técnica.
- e) *Directores*: cuya función básica es la fijar los grandes objetivos y políticas, aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.

### 3. Sistemas:

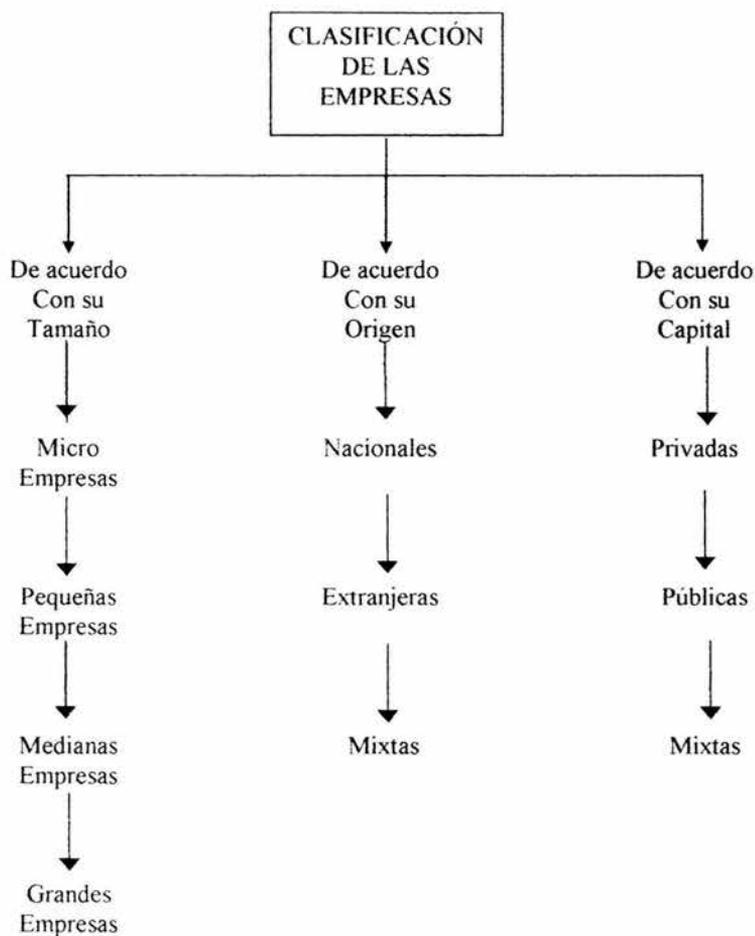
Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, las diversas personas, o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa:

- a) Existen *sistemas de producción*, tales como fórmulas, patentes, métodos, etc. *Sistemas de ventas*, como el autoservicio, la venta a domicilio, o a crédito, etc. *Sistema de finanzas*, como por ejemplo, las distintas combinaciones de capital propio y prestado, etc.
- b) Existen además sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa: es decir, su separación de funciones, su número de niveles jerárquicos, el grado de centralización o descentralización, etc.(Ibid: 1978:72)

Estos son los elementos que integran o componen una empresa, las cosas que abarca para que pueda crearse como tal, ya que sin ellos simplemente no existiría. A continuación veremos las diferentes clasificaciones de empresas que existen.

### 1.3. - CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

Figura 1.3. Clasificación de las empresas de acuerdo con varios criterios.



La división y clasificación que se ha hecho de los diferentes tipos de empresas puede ser muy discutida; pero las cuatro formas en las que se han clasificado, adoptan ya cierto tecnicismo para su identificación, lográndose con esto, ubicar a cada una de ellas, además de ir adaptándose a la práctica. La clasificación que a continuación se describirá resulta muy fácil de comprender en términos generales.

Los principales criterios para juzgar el tamaño de la empresa son: la forma de *producir*; la cual puede ser rudimentaria, artesanal o tecnificada. El siguiente criterio es el tamaño que la empresa absorbe en el mercado; o sea, sus *ventas* y finalmente el monto de su *capital*. (Ibid: 273).

Los criterios de empresa industriales de acuerdo a su tamaño son:

<i>TAMAÑO</i>	<i>NUMERO DE EMPLEADOS</i>		
	<i>INDUSTRIA</i>	<i>COMERCIO</i>	<i>SERVICIOS</i>
MICRO EMPRESA	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
PEQUEÑA EMPRESA	Hasta 100	Hasta 20	Hasta 50 (25 empleados)
MEDIANA EMPRESA	Hasta 500	Hasta 100	Hasta 100
GRANDE EMPRESA	Más de 500	Más de 100	Más de 100

Fuente: NAFIN, 1999

#### 1.4.- CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA DE ACUERDO A SU TAMAÑO

Lo más sobresaliente que caracterizan a las entidades antes clasificadas, según Agustín Reyes Ponce y José Silvestre Méndez Morales, es:

De las *microempresas*; su administración corre a cargo del dueño, estas suelen denominarse “empresas familiares”; el mercado que cubre es local, su infraestructura no es grande y no es maquinizada, se consideran contribuyentes menores para efectos del pago de sus impuestos.

El de las *pequeñas y medianas empresas*; se constituyen generalmente por medio de una sociedad, ellos mismos la administran, utilizan maquinarias no muy sofisticada, su mercado puede ser local, nacional y en algunas ocasiones internacional, éstas tienden a crecer, pero se consideran pequeñas dentro del giro al cual pertenecen, pueden tener ciertos estímulos fiscales y en algunos casos son contribuyentes menores, dependiendo del monto de sus ingresos y utilidades.

Y por último, el de las *grandes empresas*; se constituyen de sociedades integradas por varios socios, éstas generalmente dominan el mercado nacional, pueden monopolizar ciertas áreas económicas o de producción, pueden tener participación a nivel internacional, se encuentran a la vanguardia en cuanto a tecnología aplicada para su comercialización o producción, su administración se puede considerar de tipo científica, por la utilización de profesionistas que cubren todas las áreas de la entidad, por su capacidad económica que

representan, tienen facilidades a fuentes y formas de financiamiento tanto nacional como internacional, esto en gran medida por la plusvalía (crédito mercantil) con la que cuentan.

### 1.5.- LA PEQUEÑA EMPRESA EN URUAPAN

El municipio de Uruapan considerado como el segundo más importante a nivel estatal después de la capital del estado, es una zona cuya riqueza está representada principalmente por la agricultura siendo la mayor aportación a ella la producción y comercialización de aguacate.

Por la ubicación que presenta la ciudad, es importante señalar que también se le considera, el acceso del comercio y servicio, ya que la mayoría de las familias uruapenses se mantienen de los ingresos que perciben en sus negocios como son la farmacia, la peluquería, la tienda de ropa, la joyería, el taller mecánico, etc. Las cuales trabajan con número reducido de personal que pueden ser de 5 a 20 gentes, estos se constituyen legalmente como personas físicas, y dentro de la clasificación de las entidades, representa el de una *Micro empresa*.

En esta ciudad existe también, La Pequeña Empresa Industrial que solamente se desenvuelve en el mercado local, es decir, un establecimiento pequeño que ocupa un número de empleados de 20 ó 100, la cual se dedica a la producción de un producto, para después comercializarlo en su localidad.

Dichas empresas tienen como característica, “aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera” (PICKLE, 1990: 18).

Puede ser una empresa pequeña si cumple con dos o más requisitos:

1. *Gerencia independiente* (Los gerentes suelen ser también los dueños).
2. *Capital y propiedad* – El capital debe haber sido aportado por una persona o por un pequeño grupo de personas. La pequeña empresa debe ser propiedad de una o de un pequeño grupo de personas.
3. *Mercado local* – El radio de acción de la pequeña empresa debe ser, aunque no necesariamente, predominantemente local.
4. *Tamaño relativo* – La empresa es pequeña cuando así lo establece la comparación con otras unidades del mismo ramo. (Ibid: 18)

Alguna de las ventajas de la pequeña empresa son:

- Producen artículos que generalmente están destinados a surtir los mercados locales y son bienes de consumo básico.
- Mantienen una gran flexibilidad por lo que se adaptan con facilidad al tamaño del mercado, aumentan o reducen su oferta cuando se hace necesario.
- El personal ocupado es bajo, por lo cual el gerente-propietario conoce a sus trabajadores y empleados, lo que le permite resolver con frecuencia los problemas que se presenten.
- Existe un contacto directo y personal con los consumidores a los cuales sirve.
- Los dueños, generalmente tienen un gran conocimiento del área en que operan, permitiéndoles aplicar su talento, y capacidades para la adecuada marcha del negocio.

(MENDEZ, *Op. Cit.*, 289)

Por otra parte, en la pequeña empresa se tienen las siguientes desventajas:

- Les afectan con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y devaluación.
- La falta de recursos financieros los limita, ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Su administración no especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
- Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas. (Ibid: 290)

El factor propietario–dueño, es un aspecto importante de este tipo de entidades, cuya principal base de sustento es, su patrimonio personal, razón por la cual tienen su libertad de medir sus propios riesgos, por lo que, hace que la mayoría de las ocasiones sean cuidadosos y meticulosos al momento de invertir, tomando en cuenta también el hecho de que ellos tienen un gran conocimiento del área que operan (aún cuando sus conocimientos sean empíricos), permitiendo con esto la aplicación de su ingenio, talento y capacidad, para la adecuada toma de decisiones y marcha de la empresa.

Por lo tanto, concluimos que la empresa es un ente o ser que maneja elementos materiales y humanos, pudiendo obtener utilidades, que busca satisfacer las necesidades de la sociedad.

La empresa debe considerar aplicaciones para el buen funcionamiento de sus operaciones, que son elementos fundamentales para la subsistencia de la entidad. Que a continuación se describen.

## **CAPITULO II**

### **LAS FINANZAS EN LAS EMPRESAS**

El campo de las finanzas es amplio y dinámico, ya que interviene directamente en las vidas de las personas y de las organizaciones, por tal motivo, existen diversas áreas de estudio que ofrecen grandes posibilidades de desarrollo.

Las principales áreas de las finanzas podrán destacarse mejor resumiendo las posibilidades de desarrollo que cada una de ellas ofrece a las empresas, dado que la mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros; por tal motivo es importante lograr un manejo adecuado y una maximización de recursos de la entidad económica. Es por eso, que se presenta a continuación los conceptos básicos que se deben conocer para comprender mejor la importancia de las finanzas en las empresas.

#### **2. 1.- CONCEPTO DE FINANZAS**

Puede definirse como “el arte y ciencia de la administración del dinero” (GITMAN, 1973:4). Virtualmente todos los individuos y organizaciones ganan o perciben dinero, y lo gastan y lo invierten. Así pues, las finanzas se ocupan de los procesos, instituciones, mercados e instrumentos mediante los cuales se rige la circulación de dinero entre las personas, las empresas y los gobiernos.

#### **2.2.- CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

La administración financiera comprende las tareas del administrador financiero en la organización de un negocio o empresa.

El administrador financiero desempeña un papel de crucial importancia en la operación y éxito de las empresas; ya que se ocupa de dirigir los aspectos financieros de cualquier tipo

de negocio, sea éste financiero o no financiero, público o privado, lucrativo o no lucrativo. Sus tareas van desde la presupuestación, la predicción financiera y el manejo del efectivo hasta la administración crediticia, el análisis de inversiones y el procuramiento de fondos, etc. Por ello los empleados más importantes de cualquier organización de negocios, grandes o pequeñas, deberán estar familiarizados con los compromisos y actividades de su administrador financiero. Para tal efecto, es de vital importancia que se lleven a cabo los siguientes elementos: Planeación, Organización, Dirección y Control, que se explican a continuación:

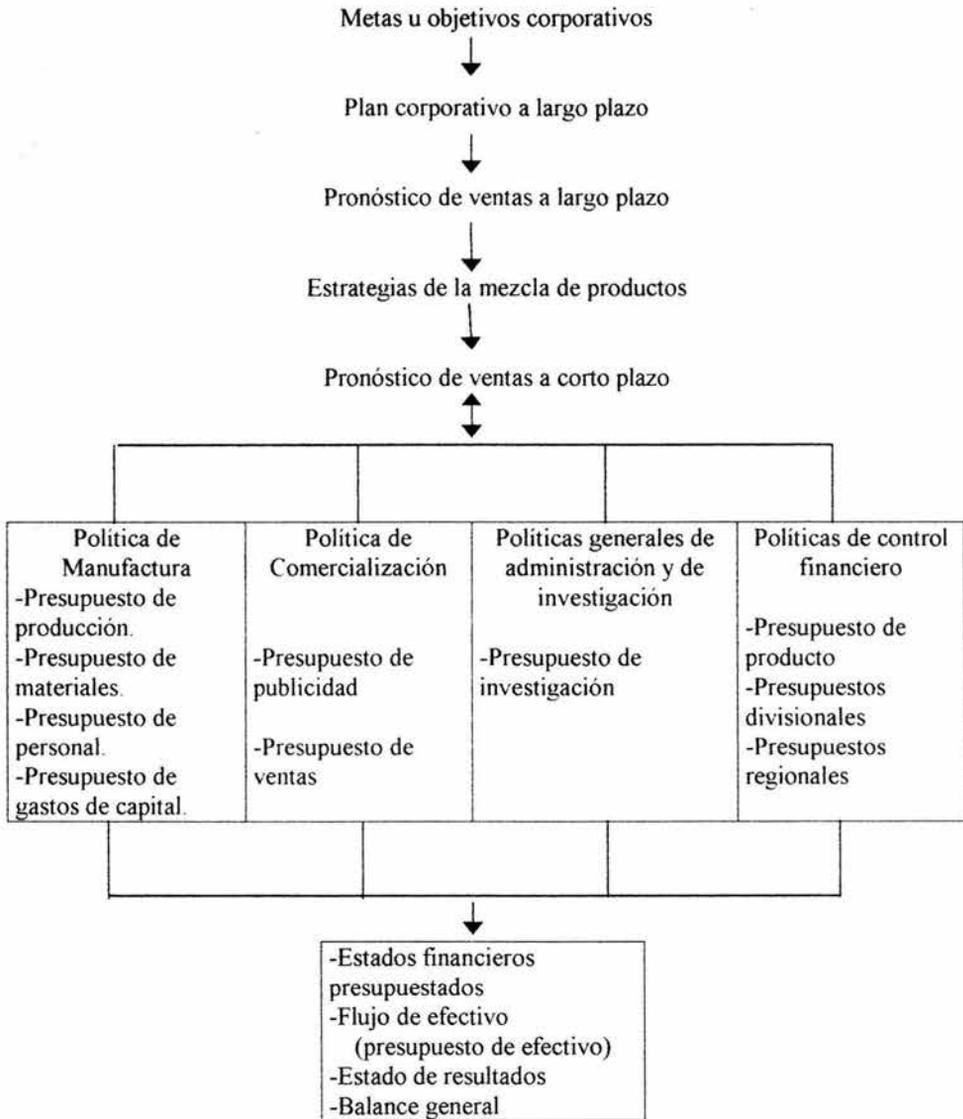
*2.2.1 PLANEACIÓN:* Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización. La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Por otra parte, el reconocer hacia dónde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

La planeación financiera, significa determinar las políticas, procedimientos y programas respecto a la obtención de los recursos necesarios para la operación de la empresa, y al mejor aprovechamiento de los mismos; ahora bien, el campo de acción de esta actividad es muy amplio, puesto que abarca todas las etapas de los negocios, tales como: formación, expansión, fusión y liquidación de los mismos.

La *planeación financiera* busca mejorar la rentabilidad, evitar faltantes de efectivo y mejorar el desempeño de las divisiones individuales de una compañía. También implica, el uso de proyecciones basadas en algunas normas y en un proceso de retroalimentación y ajuste para mejorar el desempeño. Este proceso de planeación usa pronósticos y varios tipos de

presupuestos. Se crean sistemas presupuestales para cada área significativa de las actividades de la empresa, como se muestra en el cuadro 2.2.1.

Figura 2.2.1 PROCESO DE PLANEACIÓN Y CONTROL FINANCIERA



Fuente: COPELAND, 1998:222

El presupuesto de producción analiza el uso de los materiales, partes, mano de obra e instalaciones. Cada uno de los principales elementos tendrá su propio presupuesto también: un presupuesto de materiales, otro de personal, y otro más de instalaciones. Lograr ventas de los productos producidos requiere usar un presupuesto de comercialización. Se creará también un presupuesto para cubrir los requerimientos generales de ejecutivos y de oficinas.

Los resultados de proyectar todos estos elementos del costo se reflejan en el estado de resultados presupuestado. Las ventas anticipadas dan lugar a la contemplación de los diversos tipos de inversiones necesarias para producir los productos. Estas inversiones, más el balance general inicial, proporcionan los datos necesarios para llenar el lado de los activos del balance general.

Los activos deben ser financiados, pero primero se necesita realizar un análisis de flujo de efectivo. El presupuesto de efectivo indica los efectos combinados de las operaciones presupuestadas sobre los flujos de efectivo de la empresa. Un flujo de efectivo neto positivo indica que la empresa tiene suficiente financiamiento. Sin embargo, si un incremento en el volumen de las operaciones conduce a un flujo de efectivo negativo, se requiere financiamiento adicional. Cuanto más prolongado sea el plazo de tiempo para arreglar el financiamiento requerido, mayor será la oportunidad de disponer la documentación requerida y resolver los arreglos con las fuentes de financiamiento. (Ibid:222)

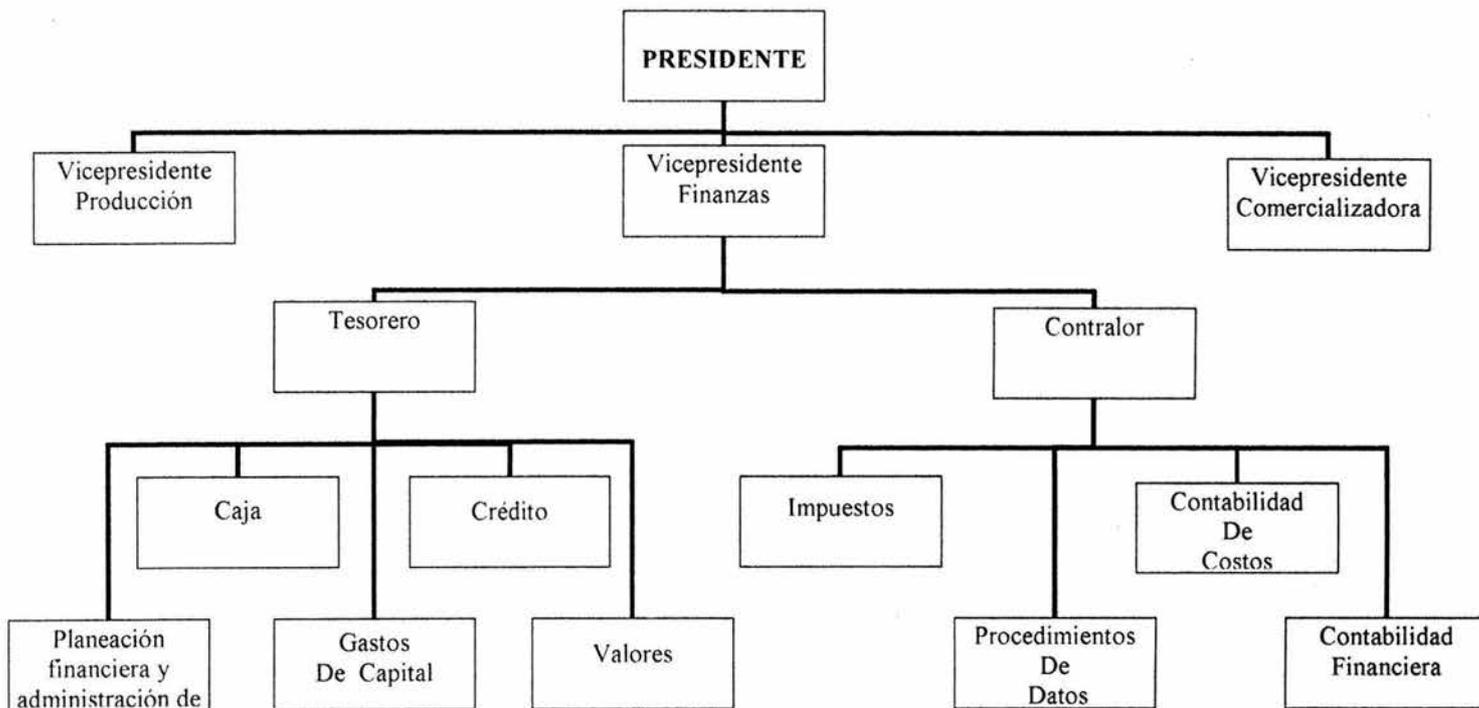
**2.2.2 ORGANIZACIÓN:** Es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir. Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

1. Es de carácter continuo.
2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

La trascendencia e importancia de la función administrativa financiera depende en gran medida del tamaño de la empresa. En las empresas, la función financiera suele encomendarse al departamento de contabilidad. No obstante, a medida que la empresa crece, la importancia de la función financiera culmina por lo general en la creación de un departamento especial vinculado directamente con el presidente de la compañía, a través de un vicepresidente de finanzas.

El diagrama de la figura 2.2.2 muestra la estructura de la actividad financiera de una empresa mediana o grande. El tesorero y el contralor se encargan de mantener al tanto al vicepresidente. La tarea del *tesorero* consiste en coordinar las actividades financieras, como la planeación y la percepción de fondos, la administración del efectivo, la toma de decisiones de gastos de capital, el manejo de créditos y la administración de la cartera de inversiones. El *contralor*, por su parte, se ocupa de todo lo relacionado con aspectos contables, como la administración fiscal, el procesamiento de datos y la contabilidad de costos y financiera.

## 2.2.2 ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN FINANCIERA



Fuente: GITMAN, 1996:7

2.2.3 *DIRECCIÓN*: Consiste en dirigir las operaciones mediante la cooperación del esfuerzo de los subordinados, para obtener altos niveles de productividad mediante la motivación y la supervisión. La dirección es trascendental porque:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implantación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

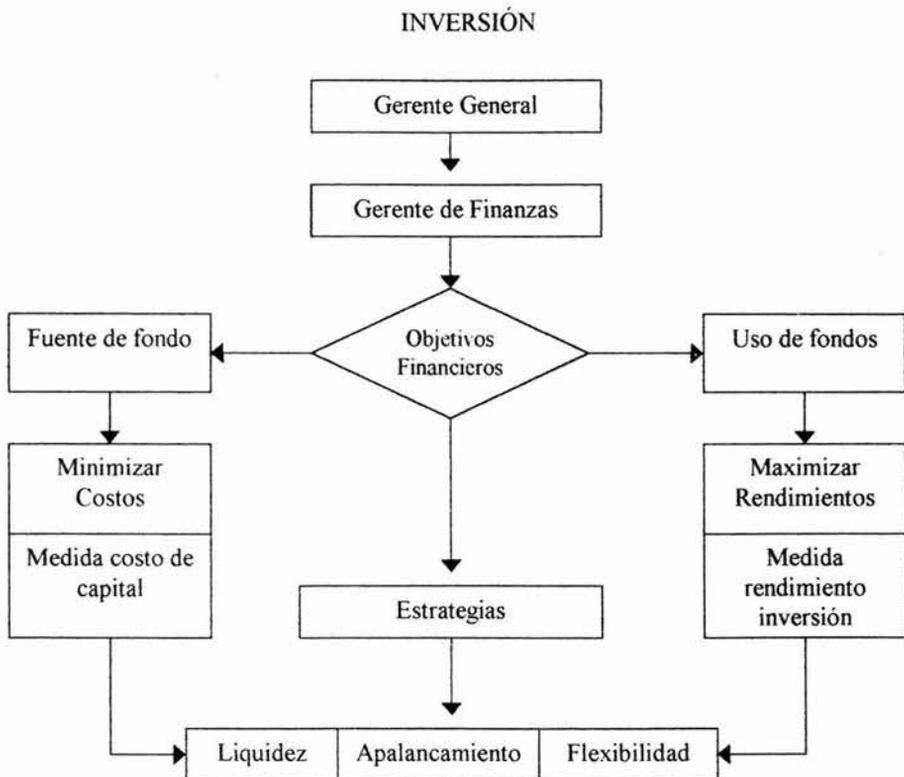
La dirección es importante, porque en ella se toman decisiones financieras que consiste en elegir una alternativa que involucra la aplicación o desembolso de efectivo. Existen dos tipos de toma de decisiones, que son:

1. *Cualitativas*: Son las más fáciles de tomar en un momento determinado, pueden traer consecuencias fuertes a la empresa ya que se toman por corazonadas o intuición.
2. *Cuantitativas*: Esta consiste, en tomar la decisión con la razón, ya que se debe de llevar a cabo el siguiente proceso.

### 2.2.3.1 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

1. Identificar el problema.
2. Recabar toda la información pertinente.
3. Diseñar alternativas de solución.
4. Comparar las diferentes alternativas.
5. Elegir la mejor alternativa.
6. Establecer un mecanismo de control.

Figura 2.2.3.2 BASES PARA LA TOMA DE DECISIONES DE FINANCIAMIENTO E



Fuente: NUÑEZ, 2002

**2.2.4 CONTROL:** Proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizando y, si es necesario, aplicando medidas correctivas, de manera que la ejecución se desarrolle de acuerdo con lo planeado. El control es de vital importancia dado que:

1. Establece medidas para corregir las actividades, de tal forma que se alcancen los planes exitosamente.
2. Se aplica a todo: a las cosas, a las personas y a los actos.
3. Determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para que no se vuelva a presentar en el futuro.
4. Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.
5. Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, sirviendo como fundamento al reiniciarse el proceso de planeación.
6. Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores. (MÜCH, 1990:171)

Su aplicación incide directamente en la racionalización de la administración y consecuentemente, en el logro de la productividad de todos los recursos de la empresa. Existen tres tipos de control financiero para la empresa, que sirven para el estudio y evaluación simultánea de conceptos y cifras reales y proyectadas, para corregir las desviaciones y lograr los objetivos preestablecidos. Y son los siguientes:

1. *CONTROL FINANCIERO DU-PONT:* “Método de control financiero y corrección de desviaciones de los factores de inversión, resultados y objetivos integrales de una empresa comercial, industrial o financiera, pública, privada o mixta”. (PERDOMO, 1999:225)

- Dentro de los *factores de inversión*, tenemos los *activos* de la empresa.
- Dentro de los *resultados*, tenemos a las ventas netas, costo de ventas netas, costo de distribución y costos de adición.
- Como *objetivos integrales* de una empresa, tenemos la prestación de servicios a la colectividad y la obtención de utilidades.

2. *CONTROL FINANCIERO PEMA*: Este sistema fue diseñado por el propio autor al cual le llamo PEMA, que proviene de su nombre Perdomo Moreno Abraham al cual le dio el siguiente significado: “Método de control y correlación de variaciones, entre cifras proyectadas y cifras reales, de la estructura financiera, así como de los resultados y objetivos integrales de una empresa, pública, privada o mixta”. (Ibid:229)

- Dentro de la *estructura financiera* de una empresa, tenemos: pasivo circulante, pasivo fijo, pasivo diferido, capital social, superávit o utilidades (lado derecho del balance general).
- Dentro de los *resultados*, tenemos: las ventas, costos de ventas netas, costos de distribución, costos de adición, etc.
- Dentro de los *objetivos integrales* de una empresa, tenemos: la *prestación de servicios* a la colectividad (empresa pública) la *obtención de utilidades*. (empresa privada), la *obtención de recursos financieros*, etc.

Este método mexicano de control financiero, se está aplicando con más frecuencia en un mayor número de empresas (método del autor de esta obra).

3. *CONTROL FINANCIERO MIXTO "PEMA-DUPONT"*: "Método de control y corrección de variaciones entre cifras proyectadas y cifras reales de factores de inversión, resultados, objetivos integrales y estructura financiera de una empresa pública, privada o mixta". (Ibid:234)

## 2.3.- LA IMPORTANCIA DE LAS FINANZAS EN LA EMPRESA

*2.3.1 FUNCIÓN FINANCIERA*: Las finanzas son un elemento primordial para el control de una empresa, en cuanto recursos monetarios se trata, debido a que su principal función es planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa. Aunque los aspectos específicos varían entre organizaciones, las funciones financieras claves son la inversión, el financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización.

Los beneficios para las fuentes de financiamiento toman la forma de rendimientos, reembolsos, productos y servicios. Estas funciones financieras deben ser ejecutadas en todas las organizaciones desde empresa de negocios hasta unidades gubernamentales, grupos de asistencia y organizaciones no lucrativas. Para poder maximizar el valor de una empresa implica varias actividades importantes.

*Primero*, en la planeación y en la preparación de pronósticos, el administrador financiero debe interactuar con los ejecutivos responsables de las actividades generales de planeación de la empresa.

*Segundo*, el administrador financiero está relacionado con las decisiones de inversión y de financiamiento de la empresa y con sus interacciones. Una empresa exitosa generalmente alcanza una alta tasa de crecimiento en ventas, lo cual requiere de apoyo de mayores inversiones por parte de la empresa. Los administradores financieros deben determinar una sólida tasa de crecimiento en ventas y jerarquizar las oportunidades alternativas de inversiones. Esto ayuda a decidir las inversiones específicas que deben hacerse y las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar estas inversiones. Se deben tomar decisiones acerca del uso de fondos internos versus fondos externos, del uso de deudas versus fondos de los propietarios y del financiamiento a largo plazo frente al financiamiento a corto plazo.

*Tercero*, el administrador financiero interactúa con otros administradores del negocio para ayudar a la empresa a operar en la forma más eficiente posible. Todas las decisiones para ayudar a la empresa a operar en la forma más eficiente posible. Todas las decisiones de negocios tienen efectos financieros, y todos los administradores -financieros y de otra naturaleza- necesitan tomar esto en cuenta. Por ejemplo, las decisiones de comercialización, que afectan el crecimiento de las ventas y en consecuencia cambian los requerimientos de inversión, deben considerar su efecto sobre (y cómo se ven afectadas por) la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios, el empleo de la capacidad de la planta, etc.

El *Cuarto* aspecto implica el uso de los mercados de dinero y de capitales. Como se explicará en capítulos subsiguientes, el administrador financiero vincula su empresa con los mercados financieros, en los cuales son obtenidos los fondos y negociados los valores de la empresa.

Concluyendo, las responsabilidades centrales de los administradores financieros se relacionan con las decisiones acerca de inversiones y con la forma en la que ésta se financian. En el desempeño de estas funciones, las responsabilidades del administrador financiero tiene un impacto directo sobre las decisiones claves que afectan al valor de la empresa. (MORENO, 1989:3)

*2.3.2 IMPORTANCIA:* Se debe de analizar la manera más conveniente de manejar los recursos monetarios, el análisis comienza desde la más mínima compra de materia prima, maquinaria, equipo de trabajo, etc., ya que debes de ver si conviene aprovechar los descuentos por pronto pago o se prefiere tomar el plazo que te dan para pagar, si te decides por la primera opción es porque tienes un mejor movimiento para maximizar los rendimiento de ese pago, es decir, aprovechar otra mejor oferta.

Este análisis también interviene en las inversiones en bolsa de valores, udis, cetes, etc., cualquiera que sea el instrumento financiero que exista en el mercado. La importancia es saber como administrar estos recursos, de tal manera que se genere el mayor rendimiento posible.

Como ya se menciona en el subtema anterior, la forma de valuar varia entre organizaciones, así que no hay un patrón establecido que se aplique a todas las entidades, por tal motivo se debe de diseñar uno exclusivo para la empresa, de acuerdo a sus necesidades.

En este capítulo se destacó la importancia que tiene las finanzas en los negocios, dado que la mayor parte de las decisiones empresariales se miden en términos financieros, el papel

del administrador financiero en la operación de la empresa resulta de vital importancia. Así pues, todas aquellas áreas que constituyen la organización de negocios –contabilidad, manufactura, mercado, personal, investigación y otras- requieren de un conocimiento de la función administrativa financiera.

También deben de tener conocimientos sobre evaluaciones de proyectos, ya que con frecuencia las empresas lanzan al mercado nuevos productos y para ello, se elaboran estudios que intervienen disciplinas como estadísticas, investigación de mercado, investigación de operaciones, ingeniería de proyectos, contabilidad en varios aspectos (como costos, balance general, estado de resultados, etc.), distribución de la planta, finanzas, ingeniería económica y otras. En el siguiente capítulo se expone lo que son los proyectos de inversión y como se integran.

## CAPITULO III

### EL PLAN DE NEGOCIOS O PROYECTO DE INVERSIONES

Se ha planteado el hecho de que el ser humano en su existencia social, está lleno de necesidades, las cuales han sido cubiertas parcialmente porque algunos hombres emprendedores se han preocupado por invertir recursos, principalmente económicos, para producir esos bienes escasos.

Las inversiones y, por consiguiente, la producción de bienes y servicios, no deben hacerse como una aventura, sino que deben tener una sólida base en la que se apoye. Esta base es la evaluación de proyectos, la cual se considera que es una materia interdisciplinaria, ya que en la práctica se reúnen los grupos fundamentales de las empresas, cada uno de estos especialistas desarrolla la parte que les corresponde. El resultado de esta interacción es un estudio completo acerca de la viabilidad técnica, económica y de mercado, que sirve como base para decidir la realización de alguna inversión. Por tanto, se considera importante conocer qué es un proyecto, porqué se invierte y que tan necesarios son, el proceso que se debe llevar y la evaluación que se le da al mismo.

#### 3.1.- QUE ES UN PROYECTO

Descrito en forma general, un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolver, entre muchas, una necesidad humana.

En esta forma, puede haber diferentes ideas, inversiones de diversos montos, tecnología y metodologías con diversos enfoques, pero todas ellas destinadas a resolver las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: educación, alimentación, salud, ambiente, cultura, etcétera.

El *proyecto de inversión* se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporciona insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.(BACA, 2001:2)

### 3.2.- POR QUÉ SE INVIERTE Y POR QUÉ SON NECESARIOS LOS PROYECTOS

Día a día y en cualquier sitio donde nos encontremos, siempre hay a la mano una serie de productos o servicios proporcionados por el hombre mismo. Desde la ropa que vestimos, los alimentos procesados que consumimos hasta las modernas computadoras que apoyan en gran medida el trabajo del ser humano. Todos y cada uno de estos bienes y servicios, antes de venderse comercialmente, fueron evaluados desde varios puntos de vista, siempre con el objetivo final de satisfacer una necesidad humana. Después de ello, alguien tomó la decisión de producir en masa, para lo cual tuvo que realizar una inversión económica.

Por tanto, siempre que exista una necesidad humana de un bien o un servicio habrá necesidad de invertir, pues hacerlo es la única forma de producir dichos bienes o servicios. Es claro que las inversiones no se hacen sólo porque alguien desea producir determinado artículo o piensa que produciéndolo ganará dinero. En la actualidad, una inversión inteligente requiere una base que la justifique. Dicha base es precisamente un proyecto bien estructurado y evaluado que indique la pauta que debe seguirse. De ahí se deriva la necesidad de elaborar los proyectos. (Ibid: 2)

### 3.3.- PROCESO DE PREPARACIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

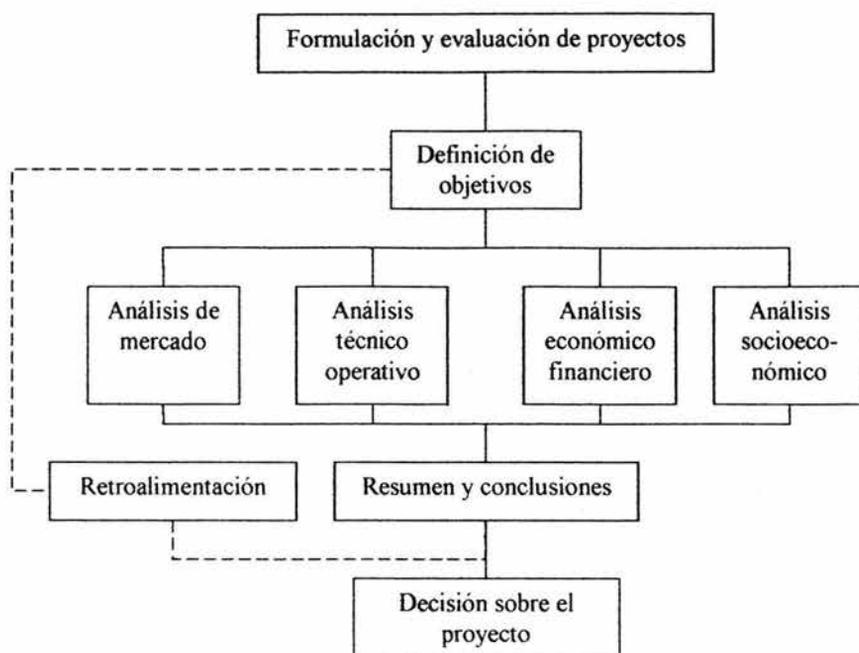
*3.3.1 PARTES GENERALES DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS:* Aunque cada estudio de inversión es único y distinto a todos los demás, la metodología que se aplica en cada uno de ellos tiene la particularidad de poder adaptarse a cualquier proyecto. Las áreas generales en las que se puede aplicar la metodología de la evaluación de proyectos son:

- Instalación de una planta totalmente nueva.
- Elaboración de un nuevo producto de una planta ya existente.
- Ampliación de la capacidad instalada o creación de sucursales.
- Sustitución de maquinaria por obsolescencia o capacidad insuficiente.

Aunque las técnicas de análisis empleadas en cada una de las partes de la metodología sirven para hacer una serie de determinaciones, tales como mercado insatisfecho, costos totales, rendimiento de la inversión, etcétera, esto no elimina la necesidad de tomar una decisión de tipo personal; es decir, el estudio no decide por sí mismo, sino que provee las bases para decidir, ya que hay situaciones de tipo intangible, para las cuales no hay técnicas de evaluación y esto hace, en la mayoría de los problemas cotidianos, que la decisión final la tome una persona y no una metodología, a pesar de que ésta puede aplicarse de manera generalizada.

La estructura general de la metodología de la evaluación de proyectos puede ser representada como se muestra en la figura 3.3.1. En esta parte se intenta describir el proceso global y las interrelaciones de un estudio de factibilidad.

### 3.3.1 ESTRUCTURA GENERAL DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO



FUENTE: Ibid: 5

#### 3.3.2 LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS COMO UN PROCESO Y SUS ALCANCES:

Se distinguen tres niveles de profundidad en un estudio de evaluación de proyectos. Al más simple se le llama *perfil, gran división o identificación de la idea*, el cual se elabora a partir de la información existente, el juicio común y la opinión que da la experiencia. En términos monetarios sólo presenta cálculos globales de las inversiones, los costos y los ingresos, sin entrar a investigaciones de terrenos.

El siguiente nivel se denomina *estudio de prefactibilidad o proyecto*. Este estudio profundiza la investigación en fuentes secundarias y primarias en investigación de mercado, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.

El nivel más profundo y final es conocido como *proyecto definitivo*. Contiene básicamente toda la información del anteproyecto. Aquí no sólo deben presentarse los canales de comercialización más adecuados para el producto, sino que deberá presentarse una lista de contratos de venta ya establecidos; se deben actualizar y preparar por escrito las cotizaciones de la inversión, presentar los planos arquitectónicos de la construcción, etcétera. La información presentada en el *proyecto definitivo* no debe alterar la decisión tomada respecto a la inversión, siempre que los cálculos hechos en el *anteproyecto* sean confiables y hayan sido bien evaluados.

Ya se mencionó que el primer nivel de profundidad en un estudio de evaluación es el *perfil*, el cual comienza con la identificación de una idea que culmina, tras un proceso, con la instalación física de la planta. Los pasos en la generación de un proyecto se da en la figura 3.3.2.1

Todo empieza con una idea. Cada una de las etapas siguientes es una profundización de la idea inicial, no sólo en lo que se refiere a conocimiento, sino también en lo relacionado con investigación y análisis. La última parte del proceso es, por supuesto, la cristalización de la idea con la instalación física de la planta, la producción del bien o servicio y, por último, la

satisfacción de una necesidad humana o social, que fue lo que en un principio dio origen a la idea y al proyecto. (Ibid: 6)

### 3.3.2.1 PROCESO DE LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS



FUENTE: Ibid: 6

Después que se analiza la evaluación del proyecto se da el paso siguiente, que es el de realizar un estudio de mercado, el cual tienen como finalidad obtener información que nos indique la demanda que tiene el bien o producto que se va a producir. A continuación mostramos lo que se debe considerar en el estudio de mercado.

**3.3.3 ESTUDIO DE MERCADO:** Esta es la primera parte de la investigación formal del estudio. La cual consta de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

El objetivo general de esta investigación es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado. El investigador del mercado, al final de un estudio meticuroso y bien realizado, podrá *palpar o sentir* el riesgo que se corre y la posibilidad de éxito que habrá con la venta de un nuevo artículo o con la existencia de un nuevo competidor en el mercado. Aunque hay factores intangibles importantes, como el riesgo, que no es cuantificable, pero que es perceptible, esto no implica que puedan dejarse de realizar estudios cuantitativos. Por el contrario, la base de una buena decisión siempre serán los datos recabados en la investigación de campo, la cual consiste en la recopilación de datos por medio de encuestas o entrevistas.

El estudio de mercado también es útil para prever una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y contestar la primera pregunta importante del estudio: ¿Existe un mercado viable para el producto que se pretende elaborar?, si la respuesta es positiva, se plantea la posibilidad de un nuevo estudio más preciso y confiable; si el estudio ya tiene esas características, lo recomendable sería detener la investigación. (Ibid: 7)

Los objetivos de realizar el estudio de mercado son:

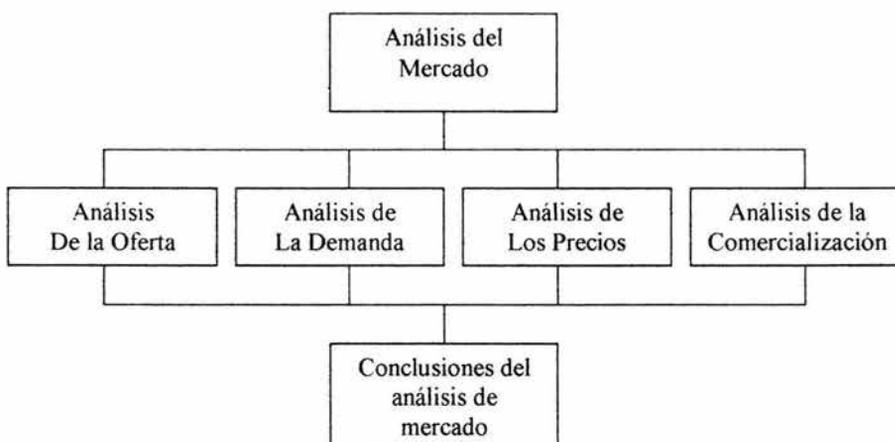
- Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor producto que el que ofrece la competencia.
- Determinar la cantidad de bienes de una nueva unidad de producción que la población estaría dispuesta a consumir a un determinado precio.

- Conocer y mejorar cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los productos a los consumidores.
- Otro objetivo es, el dar a conocer al empresario el riesgo que tiene su producto en el mercado, porque puede o no ser aceptado por los consumidores.

Para el análisis de mercado se reconocen cuatro variables fundamentales que conforman la estructura mostrada en la figura 3.3.3.1

El tipo de metodología que se presenta, tiene la característica de estar enfocado exclusivamente para aplicarse en estudio de valuación de proyectos.

Figura 3.3.3.1. ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DEL MERCADO



FUENTE: Ibid: 15

Debemos de considerar que la investigación de mercado que se vaya a realizar, debe de proporcionar información que sirva de apoyo para la toma de decisiones, ya que en este tipo de estudio, la decisión final está encaminada a determinar si las condiciones del mercado no son un obstáculo para llevar acabo el proyecto.

La investigación que se realice debe tener las siguientes características:

- a) La recopilación de la información debe ser sistemática.
- b) El método de recopilación debe ser objetivo y no tendencioso.
- c) Los datos recopilados siempre deben ser información útil.
- d) El objetivo de la investigación siempre debe tener como objetivo final servir como base para la toma de decisiones.

La investigación de mercado tiene una aplicación muy amplia, como es la investigación sobre publicidad, ventas, precios, diseños y aceptación de envases, segmentación y potencialidad del mercado, etc. Para los productos ya existentes, que es el caso de la empresa Productos Cárnicos “El Güero”, estos estudios le van a proporcionar información veraz y directa acerca de lo que se debe hacer en esta nueva propuesta de cambio de imagen, con el fin de tener el máximo de probabilidades de éxito cuando la nueva imagen salga al mercado.

Para realizar esta investigación de mercado, se deben de seguir los siguientes pasos:

*1.- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:* Aquí se debe definir qué es lo que queremos, cómo lo vamos a realizar, cuándo se va a realizar y a dónde se va a llegar. Para así elegir la técnica de investigación.

*2.- NECESIDADES Y FUENTES DE INFORMACIÓN:* Existen dos fuentes de información:

*I. Las Fuentes Primarias:* Se refiere a una investigación de campo que básicamente se realizan con encuestas o cuestionarios.

*II. Las Fuentes Secundarias:* Es información escrita sobre el tema el cual se va investigar, ya sea ajena a la empresa o proveniente de la empresa.

*3.-DISEÑO DE RECOPIACIÓN Y TRATAMIENTO ESTADISTICO DE LOS DATOS:* Si se obtiene información por medio de encuestas los resultados deberán ser procesados de manera que se pueda interpretar fácilmente los resultados obtenidos. La mejor manera es por medio de gráficas dando una breve explicación de lo que refleja la gráfica y lo que representa para la empresa dicho resultado. Cuando se tiene información de manera escrita se debe de dar un tratamiento distinto, ya que tiene la información necesaria para tomar una decisión adecuada.

*4.- INFORME:* Ya que se ha procesado la información, sólo faltará al investigador rendir su informe, el cual deberá ser veraz, oportuno y no tendencioso. (Ibid: 16)

Después de que se hizo el estudio de mercado, se debe considerar un elemento sumamente importante, que es la promoción del producto o servicio que se va a vender, con la

finalidad de darlo a conocer a los futuros consumidores. Para esto se debe considerar el plan de mercadotecnia, que lo veremos a continuación.

**3.3.4 PLAN DE MERCADOTECNIA:** Para realizar un plan de negocios es importante considerar el plan de mercadotecnia, ya que en él nos damos cuenta de la demanda del producto, la competencia, las oportunidades/amenazas, cualidades, defectos y características que afronta el producto en el mercado. También permite que definamos los objetivos a los que queremos llegar en cuanto a volumen de ventas, porción de mercado y ganancias, para así pronosticar los resultados financieros de la empresa. Con ello, la entidad tiene un estudio que respalda los resultados de las operaciones sin temor al fracaso.

Se considera dos tipos de plan de mercadotecnia:

- a) *El plan estratégico de mercadotecnia:* Este desarrolla los objetivos amplios de mercadotecnia y la estrategia con base en un análisis de la situación actual del mercado y las oportunidades.
- b) *El plan táctico de mercadotecnia:* Describe las estrategias específicas de mercadotecnia para el periodo, incluyendo publicidad, comercialización, fijación de precios, canales, servicio y demás. (PHILIP, 1996:92)

Para la empresa en estudio, se utilizaría la opción a, debido a que los productos que se comercializan, ya tienen fijado el precio y los canales de distribución. Solo se está analizando la situación actual en la que se encuentra la empresa y las oportunidades que tiene en el mercado.

### 3.3.4.1 CONTENIDO DEL PLAN DE MERCADOTECNIA

#### I. RESUMEN EJECUTIVO

El documento de planeación deberá iniciarse con un breve resumen que nos permita darnos un panorama general de la propuesta del plan, el cual debe contener las metas y recomendaciones más importantes que incluye este plan. Esto va a permitir que la alta dirección capte de inmediato la fuerza y objetivos principales del plan. En este resumen le sigue una lista del contenido que va a tener el plan de mercadotecnia, que a continuación se describe.

#### II. SITUACION ACTUAL DE LA MERCADOTECNIA

En esta parte se debe de presentar la información más relevante sobre el mercado, producto, competencia, distribución y macroambiente.

- *Situación del mercado:* Los datos que aquí se presentan, se refieren al mercado objetivo, se ilustra el tamaño y el crecimiento del mercado (en piezas y/o valor) correspondientes a años anteriores, en forma global y por segmento geográfico. También se incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra.
- *Situación del producto:* Muestra las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas de cada producto principal de la línea, correspondientes a años anteriores.
- *Situación competitiva:* Se deben definir los principales competidores y se describen en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos,

estrategias de mercadotecnia y cualquier otra característica que ayude a la composición de sus interacciones y conducta.

- *Situación de la distribución:* Esta sección presenta información sobre tamaño y la importancia de cada canal de distribución.
- *Situación del macroambiente:* Esta sección describe las tendencias generales del macroambiente—demográficas, económicas, tecnológicas, políticolegales, socioculturales – relacionadas con el futuro de la línea de productos.

### III. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y ALTERNATIVAS

Ahora, el gerente de producto debe identificar las principales oportunidades/riesgos, fuerzas/vulnerabilidades, y aspectos particulares o alternativas que enfrenta la línea de producto.

- a) *Análisis de oportunidades riesgos (análisis O/R):* Son aquellos factores externos que no puede controlar la empresa, dentro de la misma rama, debido a sus diferentes recursos. Por ejemplo; la competencia, precios, etc.

En este caso, el directivo identifica las principales oportunidades y riesgos que enfrenta el negocio.

- b) *Análisis de fuerzas y vulnerabilidades (análisis F/V):* Son factores internos con los que cuenta la empresa. Por ejemplo; Fuerza, cuenta con un posicionamiento en el mercado. Vulnerabilidad, no cuenta con una marca reconocida a nivel regional.

El directivo necesita identificar las fuerzas y la vulnerabilidad del producto.

- c) *Análisis de alternativas*: En esta sección la empresa aplica los descubrimientos de los análisis O/R y F/V, para definir las principales alternativas a las que deben dirigirse el plan.

#### IV. OBJETIVOS

En este punto, el gerente de producto tiene que decidir los objetivos del plan. Se requiere establecer objetivos en dos rubros: el financiero y el de mercadotecnia.

- d) *Objetivos financieros*: La administración de cualquier entidad desea que cada unidad de negocios ofrezca un buen desempeño financiero. El gerente de producción establece los objetivos financieros para la línea de productos que desea destacar.
- e) *Objetivos de mercadotecnia*: Los objetivos financieros deben de convertirse en objetivos de mercadotecnia. Ya que si la empresa desea obtener utilidad y su objetivo se enfoca a obtener un 10% de utilidades sobre ventas, debe entonces fijar una meta en ingresos por ventas. La empresa debe fijar un precio promedio para el producto, si desea que la participación de su producto en el mercado obtenga un porcentaje alto, y para mantener esta participación la empresa tienen que fijar determinadas metas, para concientizar al consumidor, cobertura de distribución y demás.

#### V. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

Ahora el directivo hace un bosquejo amplio de la estrategia de mercadotecnia o “plan de juego”.

En este punto la finalidad es buscar la estrategia adecuada para llegar a los consumidores, en lo cual se hará énfasis en los compradores principales que podrían ser del sexo femenino, masculino, niños, etc., en la cual se puede desarrollar una campaña publicitaria enfocada al mercado potencial el cual se definirá dependiendo del producto que se quiera lanzar o que ya existe pero se requiere que sus ventas aumenten. A la vez, se tendrá el beneficio de aumentar el porcentaje de confianza de la marca en la mente del consumidor.

También se podrá deberá diseñar un programa de promoción de venta para atraer una mayor atención de los clientes y distribuidores a esta línea. Y por último se debe ampliar la distribución del producto, para que con más facilidad se posicione el producto en el mercado local, regional, nacional, según sea el caso.

Los elementos que se deben considerar en el plan de estrategias son los siguientes:

1. *Mercado Meta:* A quien va dirigido el producto.
2. *Posicionamiento:* Las cualidades del producto para que lo prefieran (calidad, precio, confiabilidad e imagen).
3. *Línea de Productos:* Tener variedad en productos económicos, precio medio y precio más alto.
4. *Precio:* Fijar el precio dependiendo del costo de producción y de los productos que ya están en el mercado.
5. *Canales de Distribución:* En donde van a estar a la venta los productos tiendas departamentales, Internet, Tienditas, etc.
6. *Fuerza de Ventas:* Hasta donde se quiere que llegue el producto e introducir un sistema administrativo-contable adecuado a las necesidades de la empresa.

7. *Servicio*: La imagen que se va a proyectar hacia los consumidores, que debe ser de calidad para que tengan preferencia por el producto.
8. *Publicidad*: Desarrollar campañas publicitarias con la finalidad de atraer la atención del consumidor.
9. *Promoción de Ventas*: Para consentir a los consumidores dando más que de lo que esperan recibir (premios, más producto, utensilios, etc.)
10. *Investigación y Desarrollo*: A través de la investigación se pueden dar cuenta de las exigencias que tienen los consumidores y de las carencias que sufre el producto. Para poder desarrollar una estrategia que mejore la situación del producto en el mercado y poder satisfacer las exigencias de los demandantes.
11. *Investigación de Mercadotecnia*: Esta investigación nos es útil para darnos un mejor conocimiento de la elección de nuestros clientes y dar seguimiento a los movimientos de la competencia. Para no quedar en el olvido, sino en la mente de los consumidores.

Al desarrollar la estrategia, el director necesita analizar la con el personal de compras y fabricación a fin de asegurar que están en posibilidad de comprar suficiente material y de fabricar piezas suficientes para cubrir los niveles de volumen de ventas que se establecieron como meta; con el gerente de ventas para asegurar que obtendrán el apoyo por parte de la fuerza de ventas que se planeó y con el responsable de finanzas para asegurar que estén disponibles los fondos suficientes para publicidad y promoción.

## *VI. PROGRAMAS DE ACCIÓN*

El enunciado de la estrategia representa los impulsos generales de mercadotecnia que se utilizarán para alcanzar los objetivos del negocio. Cada elemento de la estrategia de mercadotecnia debe elaborarse en este momento para responder las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuánto costará?. A que se consideran el programa de acciones a emprender respecto a promociones de ventas.

## *VII. PROYECTO DE ESTADO DE PÉRDIDAS Y UTILIDADES*

Los planes de acción permiten al gerente de producto estructurar un presupuesto de apoyo. El rubro de ingresos, muestra los pronósticos de volumen de ventas por pieza y el precio promedio de venta. El rubro correspondiente a gastos, muestra los costos de producción distribución física y mercadotecnia. La diferencia es la utilidad proyectada. La alta dirección debe revisar el presupuesto y lo aprobará o modificará en su caso. Si el presupuesto requerido es demasiado alto, el gerente de producto hará un recorte. Una vez aprobado, el presupuesto constituye la base para desarrollar planes y programar fechas para la adquisición de materiales, producción, reclutamiento de personal y operaciones de mercadotecnia, dependiendo del contenido del plan.

## *VIII. CONTROLES*

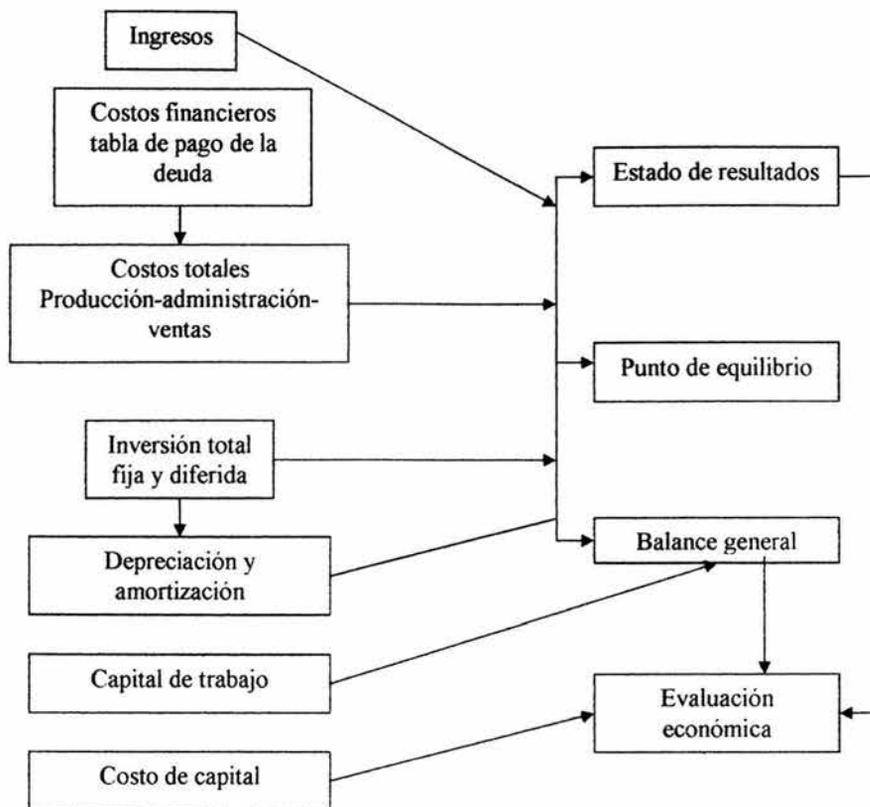
La última sección del plan describe los controles para dar seguimiento a sus avances. Por lo regular, las metas y el presupuesto se revisan cada mes o trimestre. La alta gerencia puede revisar los resultados de cada periodo y detectar los negocios que no están alcanzando sus metas. Estos deberán explicar que es lo que está pasado, para poder corregir el problema y seguir con el cumplimiento del plan establecido.

Algunas secciones de control incluyen planes de contingencia. Este describe los pasos que debe instrumentar la dirección para responder ante situaciones adversas que pudieran presentarse, por ejemplo, guerra de precios o huelgas. El propósito de la planeación para casos de contingencia es fomentar en los directivos prácticas que contra resten dificultades que pudieran encontrar en un futuro. Con esto se concluye un plan de mercadotecnia. (Ibid: 104)

Después de que se elaboro y se analizo el plan de mercadotecnia, se debe de proceder al estudio económico, que va ser el que marque la pauta de saber si se lleva a cabo el proyecto o no. A continuación veremos los elementos que se deben de considerar para llevar a cabo dicho estudio.

**3.3.5 ESTUDIO ECONÓMICO:** Esta parte pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos para la realización del proyecto, cuál va ser el costo total de la operación de la planta (abarca las funciones de producción, administración y ventas), esta es la parte final y definitiva la cual da la pauta para realizar o no el proyecto.

Figura 3.3.5.1 ESTRUCTURACIÓN DEL ANÁLISIS ECONÓMICO.



Fuente: BACA, *Op. Cit.*, 160

En la figura 3.3.5.1 se muestra la estructura general de análisis económico. Las flechas indican donde se utiliza la información obtenida en ese cuadro. La información que no tiene flecha indica que esa información hay que obtenerla con investigación.

- *Costo financiero*: Son los intereses que se deben pagar en relación con capitales obtenidos en préstamos y se calculan con las siguientes fórmulas.

$$\text{Pago de capital e intereses } F=P(1+i)^n$$

Donde: F= Suma futura por pagar

P= Cantidad prestada

i= Tasa de interés

n= Numero de años para cubrir el préstamo

$$\text{Pago de cantidades iguales al final del año } A= P \left[ \frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1} \right]$$

Donde: A= Anualidad

P= Monto del préstamo

i= Tasa de interés

n= Numero de años para cubrir el préstamo

- *Costos de producción*: Son todos aquellos que influyen de manera directa en la producción o elaboración de un producto o un servicio. Los costos de producción son los siguientes:

- 1) Costo de materia prima
- 2) Costo de mano de obra
- 3) Envases
- 4) Costo de energía eléctrica
- 5) Costos de agua
- 6) Combustibles
- 7) Control de calidad
- 8) Mantenimiento
- 9) Cargo de depreciación y amortización

## 10) Otros costos

## 11) Costos para combatir la contaminación

- *Costos de administración:* Son los costos que tienen una empresa para realizar las funciones administrativas. No sólo se refieren al pago de nómina de los trabajadores o los gerentes, si no que también cuenta con dirección o gerencias de planeación, investigación y desarrollo, recursos humanos y selección de personal, relaciones públicas y finanzas.
- *Costo de ventas:* Este departamento o gerencia también se le llama de mercadotecnia. Vender no significa llevar el producto al intermediario o consumidor; sino que abarca otras funciones más amplias como son la investigación y el desarrollo de nuevos mercados o nuevos productos adaptados a los gustos y necesidades de los consumidores.
- *Inversión total inicial fija y diferida:* Comprende la adquisición de todos los activos fijos (tangibles) y diferidos (intangibles) necesarios para iniciar las operaciones de la empresa.
- *Depreciaciones y amortizaciones:* La depreciación se refiere a que con el tiempo los activos fijos (Equipo de transporte, Cómputo, Maquinaria y equipo, etc.) con el uso de estos bienes valen menos conforme pasa el tiempo. La amortización se refiere a los activos diferidos (La compra de una marca, patente, etc.) con el uso del tiempo, no baja

de precio si no todo lo contrario, por lo que el término amortización significa el cargo anual que se hace para recuperar la inversión.

- *Capital de trabajo*: Es capital adicional (distinto de la inversión en activos fijos y diferido) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa. Este sirve para que la entidad haga frente a los compromisos con sus proveedores.
- *Costo de capital*: Para formarse una empresa debe realizar una inversión inicial. El capital que forma esta inversión puede provenir de varias fuentes: personas físicas (inversionistas), personas morales (otras empresas), instituciones de crédito (bancos) o mixta (todas las anteriores). (Ibid: 162)

Se han presentado todos los elementos que se consideran indispensables en el análisis económico de un proyecto y que son la base para realizar la evaluación económica.

**3.3.6 EVALUACIÓN ECONÓMICA:** El estudio de la evaluación económica es la parte final de toda la secuencia de análisis de la factibilidad de un proyecto. En él se sabrá que existe un mercado potencial atractivo; se habrá determinado un lugar óptimo para la localización del proyecto y el tamaño más adecuado con sus restricciones; se conocerá y dominará el proceso de producción, así como todos los costos en que se incurrirá en la etapa productiva; además, se habrá calculado la inversión necesaria para llevar a cabo el proyecto. Sin embargo, a pesar de conocer las utilidades probables durante los cinco primeros años de operación, aún no se habrá demostrado que la inversión propuesta será económicamente rentable.

En este momento surge el problema sobre el método de análisis que se empleará para comprobar la rentabilidad económica del proyecto. Se sabe que el dinero conforme pasa el tiempo pierde su valor adquisitivo, a una tasa aproximadamente igual al nivel de inflación vigente. Esto implica que el método de análisis empleado deberá tomar en cuenta este cambio del valor real del dinero a través del tiempo. Los métodos que se utilizan para ello son:

3.3.6.1 *TASA INTERNA DE RENDIMIENTO (TIR)*: Es un índice de rentabilidad ampliamente aceptado. Está definida como la tasa de interés que reduce a cero el valor presente, el valor futuro, o el valor anual equivalente de una serie de ingresos y egresos (COSS, 1991:73).

$$t = S_t (1+i^*)^{n-t}$$

Donde:  $S_t$  = Flujo de efectivo neto del periodo  $t$ .

$n$  = Vida de la propuesta de inversión

3.3.6.2 *VALOR PRESENTE NETO (VPN)*: Es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. (Ibid: 61)

$$VPN = S_0 + \sum_{t=1}^n \frac{S_t}{(1+i)^t}$$

Donde: VPN = Valor presente neto

$S_0$  = Inventario inicial

$S_t$  = Flujo de efectivo neto del periodo  $t$

$n$  = Número de periodos de vida del proyecto

$i$  = Tasa de recuperación mínima atractiva

**3.3.6.3 PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI):** Se define como el número esperado de años que se requieren para que se recuperen una inversión original, fue el primer método formal utilizado para evaluar los proyectos de capital (WESTON, 1993:642).

$$\text{Periodo de Recuperación} = \frac{\text{Años anteriores a la recuperación total} \times \text{Costo no recuperado al principio del año}}{\text{Flujo de efectivo durante el año}}$$

**3.3.6.4 BETA:** Es la pendiente de la línea característica, representa la sensibilidad de rendimiento excesivo del valor contra el de la cartera de mercado (HORNE, 1986:71).

$B$  = Coeficiente de correlación que determina el riesgo de una empresa frente al mercado y a la tasa libre de riesgo.

$B \geq 1$  Significa alto riesgo

$B < 1$  Significa bajo riesgo

Probabilidades en el mercado

$$B = \frac{(R_m - i)(R_j - i) - n(\overline{R_m - i})(\overline{R_j - i})}{\sum (R_m - i)^2 - n[(R_m - i)]^2}$$

Donde:

$R_m$  = rendimiento de mercado

$i$  = tasa libre de riesgo (CETE)

$R_j$  = Rendimiento de la empresa

$n$  = número de datos

$B$  = riesgo de la empresa

*3.3.7 ANALISIS Y ADMINISTRACION DEL RIESGO:* Es evidente que cualquier inversión para producir bienes lleva un riesgo. Este riesgo se puede hacer menor entre más se conozcan las condiciones económicas, de mercado, tecnológicas, etc., que rodea al proyecto de inversión. Este riesgo se llama analítico-administrativo, porque no sólo cuantifica de cierta forma al riesgo, sino que, mediante su administración, pretende prevenir la quiebra de la inversión hecha, anticipando la situación con el tiempo suficiente para evitarla.

Los objetivos del análisis y administración del riesgo en un proyecto de inversión son los siguientes:

- Determinar, con alguna medida cuantitativa, cuál es el riesgo al realizar determinada inversión monetaria.
- Administrar el riesgo de tal forma que pueda prevenirse la bancarrota de una empresa.  
(BACA, *Op. Cit.*, 212)

Hasta aquí se presentaron las partes que debe considerar la empresa para el estudio de evaluación del proyecto, cabe mencionar que en este capítulo no se mencionó el estudio técnico, porque la empresa no busca ampliar la planta de producción, ya que cuenta con una planta de producción que abastece su mercado, por tanto, no se considero necesario mencionar dicho estudio.

La empresa requiere de una fuerte campaña publicitaria, una imagen nueva y fresca que logre llamar la atención de nuevos consumidores, para que obtenga un crecimiento radical en todos sus aspectos.

## **CAPITULO IV**

### **SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA PRODUCTOS CARNICOS “EL GÜERO”**

Es importante analizar la situación actual en la que se encuentra la empresa en estudio, para poder realizar estrategias que se puedan llevar a cabo sin ningún contratiempo y combatir las carencias de la empresa, ya que puede ser de vital importancia para que subsista y pueda desarrollar posibilidades de crecimiento para obtener fortaleza en el mundo de los negocios. Es por eso que a continuación se describen los antecedentes históricos y la problemática actual de la empresa en estudio.

#### **4.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Inicia operaciones en 1950 por el Sr. Silvano Carbajal y su esposa, Don Silvano compró un libro para hacer jamón y queso de puerco, un día leyendo el libro se propuso a fabricar su propio jamón y queso de puerco, para vender inició con una producción de 10 Kg., la cual salió a vender en las calles, por la cantidad de \$1.00 peso el Kg.

En una ocasión vendiendo sus productos de puerta en puerta, conoció a un ingeniero químico, quien le propuso enseñarlo hacer los productos con mejor calidad. Ahí inició la empresa, la cual contaba con 2 empleados y Don Silvano, su maquinaria de trabajo estaba

constituida por 20 moldes y 1 molino, el producto no llevaba marca, sino hasta en 1980 se llamó "Productos Cárnicos El Güero".

La ubicación de la empresa se encontraba en la calle Morelos No. 84, posteriormente compra una propiedad en Morelos No. 54 donde se empezaron a construir todas sus áreas de producción, las cuales se conservan prácticamente intactas.

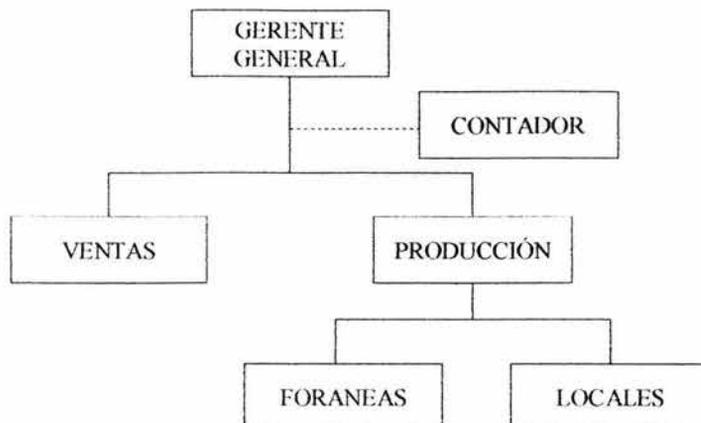
En la actualidad la empresa cuenta con una infraestructura de 2 molinos, 2 pailas, 1 tómbola, 1 ahumador, 4 cámaras de refrigeración, 1 masajeadora, 1 embutidora, 5 rebanadoras, 5 cazos de cobre, 150 moldes, además de cuchillos y otras herramientas similares, actualmente laboran en la empresa 11 personas.

El servicio que ofrece la empresa es la producción de 3 tipos de Jamón, Queso de Puerco, Queso de Lengua, Longaniza y Chorizo. Vende en la región de Michoacán como son: Nueva Italia, Lombardia, Apatzingán, Pázcuaro y Uruapan.

El tipo de maquinaria y la manera en que producen no contamina el ambiente ya que utilizan métodos muy caseros, los cuales requieren de mucho cuidado y de vigilancia constante para obtener la calidad requerida.

## 4.2 PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL



La empresa es familiar, en la cual no aceptan consejos de profesionista para una mejor administración, por que el dueño considera que todo lo tiene bajo control, lo cual es falso, ya que tiene muchas fugas de dinero y mermas, que los mismos empleados provocan por no tener una supervisión estricta y por no tener una motivación para realizar mejor su trabajo.

Cuentan con maquinaria hechiza y rudimentaria, a causa de las fugas de dinero que tienen, por que si tuvieran una adecuada administración financiera, tendrían un mejor equipo de producción, incluso hasta podrían obtener un buen financiamiento para la compra de dicho equipo de producción. Así podrían producir más sin tanto esfuerzo de los empleados y ellos aprovecharían más el tiempo en otras labores, sin embargo se considera buena la calidad del producto.

En el área de ventas se encuentran los vendedores de mostrador, las cuales atienden al público en general, a la vez elaboran los pedidos para repartir a las tiendas locales y la mercancía para las ventas foráneas. En estas ventas carecen de un buen equipo de reparto, ya que si tuvieran unas camionetas con caja de refrigeración y rotuladas con el nombre de la empresa y dibujos de los productos, la gente los distinguiría más y tendrían más demanda.

En la actualidad la empresa cuenta con productos de alta calidad, los cuales no han tenido el éxito que merecen, debido a que la entidad no cuenta con recursos necesarios para poder llevarlos a la cima con una fuerte campaña de publicitaria. Carece de un logotipo más acorde al producto y de un nombre más comercial y pegajoso, así los consumidores locales y regionales lo reconocerían fácilmente y se inclinarían más por estos productos. La línea de productos con la que cuenta esta entidad tiene precios muy accesibles, son productos de buena calidad, bajos en conservadores y con muy poco tiempo en refrigeración, por que se elaboran cada semana.

La carencia de no tener una marca ha impedido que la empresa crezca radicalmente, la

gente que acostumbra a consumirlo lo confunde con productos que cuenta con marcas muy reconocidas a nivel nacional.

El principal problema que presenta el cual requiere urgentemente atención, es el de crear una imagen nueva, fresca y atractiva hacia los consumidores, para obtener su preferencia a los productos que en ella se elaboran y comercializan. Al tener esta imagen, se lanzaría una gran campaña publicitaria hacia el mercado potencial, aumentaría la demanda de los productos, incrementarían las ventas, se compraría maquinaria más sofisticada, equipo de reparto, etc. y por consiguiente tendría un crecimiento radical, que es el principal objetivo de este análisis. Cabe mencionar que la empresa trabaja bien con el equipo de producción con el que cuenta, abastece su mercado y no les hace falta nada, sin embargo, si se hace mención al cambio de equipo es porque en un futuro se requerirá.

En el siguiente capítulo se presentaran los resultados que arrojó el estudio de mercado, para analizarse con gran detenimiento y ver cómo se le puede dar solución a las carencias de la empresa en estudio.

## **CAPITULO V**

### **ESTUDIO DE CASO**

Una vez expuesta la información teórica, con la que se pretende familiarizar al lector con el tema del trabajo, llega el turno de la realización de una investigación de campo, donde aplicaremos los conceptos tratados en los capítulos anteriores los cuales ayudarán a cumplir con nuestro objetivo que se presenta más adelante.

#### **5.1.- ESTUDIO DE CASO**

El estudio de caso es aplicado, en una empresa real, de los conceptos estudiados. Para el cual se requiere plantear objetivos, hipótesis, definir necesidades y fuentes de información, seleccionar un método para recolectar los datos requeridos y en nuestro caso aplicar cuestionarios.

Una vez que se obtuvo la información necesaria se debe analizar y evaluar con base a la teoría para llegar a una conclusión que nos permita dar con posterioridad una propuesta, donde la empresa va a decidir si se ejecuta o no, analizando el estudio de factibilidad y los beneficios que tendría.

Finalmente, tomando en cuenta los resultados del estudio, se deben determinar si la hipótesis ha sido comprobada o no.

### 5.1.1 METODOLOGÍA, OBJETIVOS E HIPOTESIS

#### METODOLOGÍA:

Son los pasos que se realizarán para llevar a cabo el estudio de caso, para poder determinar la propuesta en la cual la empresa decidirá si la ejecuta o no. En seguida se describirá de manera general, lo que se realizará en cada uno de ellos.

- *Estudio de Mercado:* Este estudio se realizará por medio de un cuestionario que será redactado de tal forma, que arroje información para saber si es viable el proyecto y otros datos generales, este será aplicado a la muestra que resulte de las 55,817 familias y de las áreas seleccionadas en el mapa de la ciudad de Uruapan Michoacán. Ya que se llevo a cabo la recopilación de la información, se procederá a graficar y a desarrollar un análisis, de tal forma que sea clara y entendible dicha información, con el fin de que cualquier usuario que lo consulte comprenda los resultados obtenidos; a la vez se llegue a una conclusión para proceder al plan de la propuesta.
- *Plan de Mercadotecnia:* Este va ser diseñado de acuerdo a las necesidades de la empresa, en este caso el propósito es incrementar las ventas lo cual se va a lograr por medio de publicidad atacando a los consumidores potenciales de la población de Uruapan Michoacán. También se realizaran promociones para consentir a los clientes de la empresa, que más adelante se detallarán.

- *Estudio Económico:* Se van a pedir presupuestos del registro de marca, campaña publicitaria y promociones, para tener la inversión neta que va a requerir y llevar a cabo el plan de mercadotecnia.
- *Evaluación Económica:* Se va a calcular y evaluar por medio de la TIR, VPN, PRI y la BETA, el riesgo que se tiene para dicha inversión, para que la empresa tome las medidas necesarias para que esta situación cambie, que es la finalidad del estudio económico.

#### *OBJETIVOS:*

- **General:** Dar a la empresa un nuevo diseño de imagen corporativa para los productos que elaboran y comercializan, con el fin de que sus consumidores lo identifiquen con mayor facilidad y crezca su mercado regional.

#### *HIPÓTESIS:*

La Empresa Productos Carnicos El Güero, es una empresa familiar que se dedica a la elaboración y venta de carnes frías y embutidos.

Las empresas familiares, hoy en día se están percatando cada vez más que la base de su supervivencia y crecimiento en el mercado de productos nuevos y mejorados en calidad, se tienen limitantes en cuanto acceder a mercados regionales o nacionales, porque se cree que

los productos establecidos en los amplios mercados por las grandes empresas de prestigio que cuentan con una marca reconocida a nivel mundial, no decaerá su posición por el volumen de ventas que normalmente obtienen, lo cual es falso, ya que existen ciertas y determinadas presiones de carácter económico, social y político dentro del área de satisfactores de necesidades, que hacen que la curva normal de vida de un producto baje.

Es entonces cuando una empresa pequeña como la que nos ocupan en esta tesis puede aprovechar como ventaja competitiva para posicionarse a través de la producción de alimentos con excelente calidad y con un bajo costo, accesible a la población michoacana.

Estos productos han resultado tener una predilección por alimentos con un alto nivel nutricional, fácil en su manejo y consumo, lo cual ha sido posible por la empresa familiar en estudio de carnes frías y embutidos, que proporciona al consumidor productos de calidad a un precio competitivo para adquirirlo y con un periodo razonable de conservación.

Es por eso que su hipótesis se basa en que *el público consumidor de Uruapan Michoacán no tiene presente a la empresa Productos Carnicos "El Güero" por falta de una imagen corporativa, que resulte nueva, novedosa y atractiva, para los consumidores.*

### 5.1.2 TÉCNICA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La técnica de recopilación de datos que se ocupará es un cuestionario, que se aplicará a la región de Uruapan Michoacán. Debido a la cantidad de habitantes que tiene la ciudad, se

recurrirá al manejo de una muestra, misma que será representativa de la población total, es decir, de todos los habitantes que hay en Uruapan.

Para determinar la muestra, se ha recurrido a utilizar el método cuantitativo de recolección de datos *Muestra en Población Finitas*, para determinar el tamaño de la muestra a estimar y proporción de la población, la cual se presenta a continuación:

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N - 1) + \sigma p q}$$

En donde:

$\sigma$  = coeficiente de confianza

N = universo o población

p = probabilidad a favor

q = probabilidad en contra

e = error de estimación

n = tamaño de la muestra

Quedando los datos y la formula sustituida de la siguiente manera:

Datos:

$\sigma = 1.96$

N = 55,817

p = .5

q = .5

e = .05

n = ?

Sustitución:

$$n = \frac{(1.96)^2 (55,817) (.5) (.5)}{(.05)^2 (55,817-1) + (1.96)^2 (.5) (.5)}$$

Obteniendo como resultado en n 381, es decir, se tendrán que aplicar 381 cuestionarios a diferentes personas de la población de Uruapan Michoacán, teniendo como táctica la selección de diferentes áreas por medio de un mapa de Uruapan que nos servirá como guía en nuestra labor.

Para cubrir la necesidad de información se recurrirá a la aplicación del siguiente cuestionario:

### **CUESTIONARIO APLICADO PARA LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

*Objetivo:* Obtener información acerca de precio, calidad y tipo de producto que compran los consumidores y saber si conocen la empresa.

1.- ¿En sus hábitos alimenticios esta el de consumir carnes frías?

SI

NO

2.- ¿Qué tipos de carnes frías consume?

JAMON DE PUERCO

JAMON DE PAVO

3.- ¿Qué marca de jamón compra?

FUD

KIR

VIVA

CAPISTRANO

OTRO \_\_\_\_\_

4.- ¿El jamón que compra es por:

LA MARCA

LA CALIDAD

EL PRECIO

5.- ¿Cómo considera la calidad del producto que compra?

BUENA

REGULAR

MALA

¿Por Qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

6.- ¿En cual de los rangos se ubica el precio del jamón que compra?

15-21

22-28

29-35

36-42

Otro \_\_\_\_\_

7.- ¿Qué cantidad consume a la semana?

$\frac{1}{2}$  Kg.

1 Kg.

$1\frac{1}{2}$

2 Kg.

$2\frac{1}{2}$

Otro \_\_\_\_\_

8.- ¿Cuántas veces compra el jamón a la semana?

1 \_\_\_\_\_

2 \_\_\_\_\_

3 \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

9.- ¿Qué otros productos consume de carnes frías?

Queso de puerco \_\_\_\_\_

Longaniza \_\_\_\_\_

Tocino \_\_\_\_\_

Queso de lengua \_\_\_\_\_

Chorizo \_\_\_\_\_

Chuleta \_\_\_\_\_

10.- ¿Le gustaría comprar un jamón hecho en Uruapan?

SI

NO

¿Por Qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

11.- ¿Si le ofrecieran un jamón de muy buena calidad pero de marca no comercial lo compraría?

SI NO

12.- ¿Conoce la empresa productos carnicos "el güero"?

SI NO

13.- ¿Desde cuando?

14.- ¿Consume los productos que ahí se comercializan?

SI NO

15.- ¿Cada cuando?

SEXO: Masculino Femenino

EDAD: 15-21 22-28 29-35 36-42

No. DE MIEMBROS DE LA FAMILIA: \_\_\_\_\_

Agradecemos la atención y el tiempo dedicado a este cuestionario

### *5.1.3 ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN*

Para poder llevar a cabo una efectiva interpretación de los resultados obtenidos, se utilizarán los siguientes métodos:

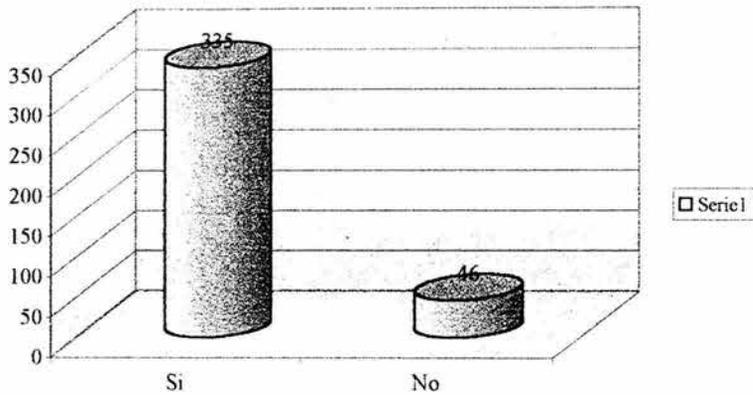
Con los datos recolectados en la aplicación de los cuestionarios, se elaborarán gráficas por cada pregunta, siempre y cuando no sea esta informativa, para facilitar su apreciación real en cuanto a la frecuencia de los datos.

Cada gráfica llevara, numero de gráfica, como titulo la pregunta a la cual se refiere, dibujo el cual tiene dos ejes, el "x" que se refiere a los incisos de las preguntas y el eje "y" que nos indica el porcentaje contestado en cada inciso, lo que nos lleva a representar las gráficas en forma de barras, enseguida llevara la interpretación y por ultimo la fuente de donde se obtuvo la información.

Así pues, con estos métodos se obtienen las siguientes gráficas:

**Gráfica No. 1**

**1.- ¿EN SUS HABITOS ALIMENTICIOS ESTA EL DE CONSUMIR CARNES FRÍAS?**

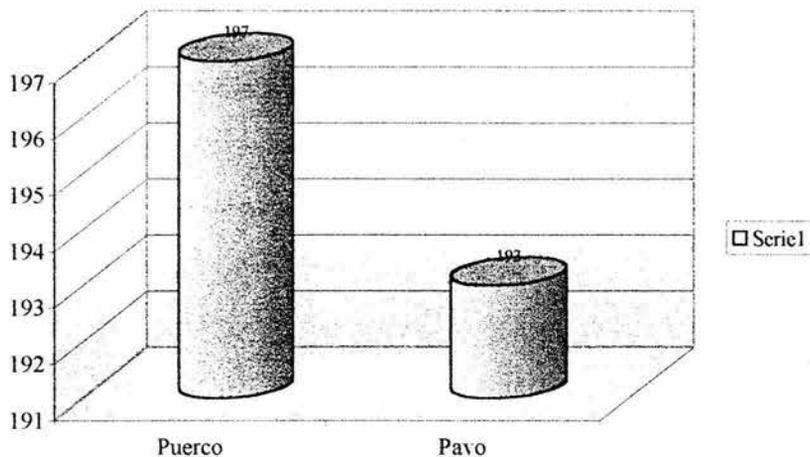


Fuente: Elaboración propia con base a encuesta 2003.

De acuerdo con los resultados que arrojó la encuesta, podemos observar en esta gráfica que el 87.93% de la población consume carnes frías y el 12.07% no consume.

Gráfica No. 2

2.- ¿QUE TIPOS DE CARNES FRÍAS CONSUME?

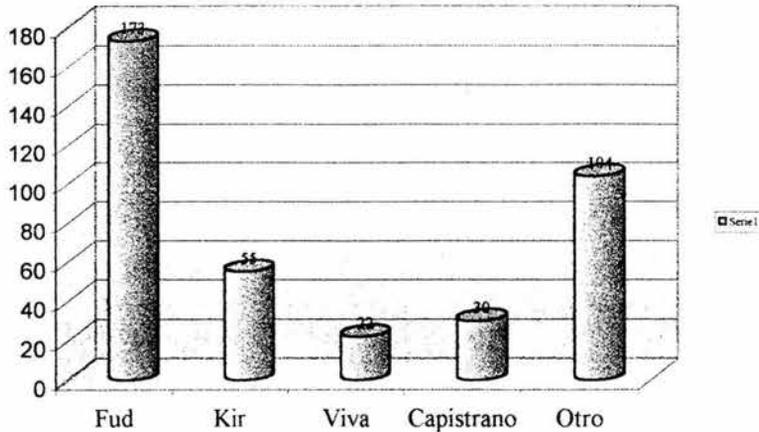


Fuente: Elaboración propia con base a encuesta 2003

En nuestra segunda gráfica, observamos la preferencia hacia el tipo de jamón que consume nuestros encuestados, con un 50.51% el jamón de puerco y con un 49.49% el jamón de pavo. Cabe mencionar que algunas personas consumen de los dos tipos de jamón, ya que les gusta la variedad.

Gráfica No. 3

3.- ¿QUE MARCA DE JAMÓN COMPRA?

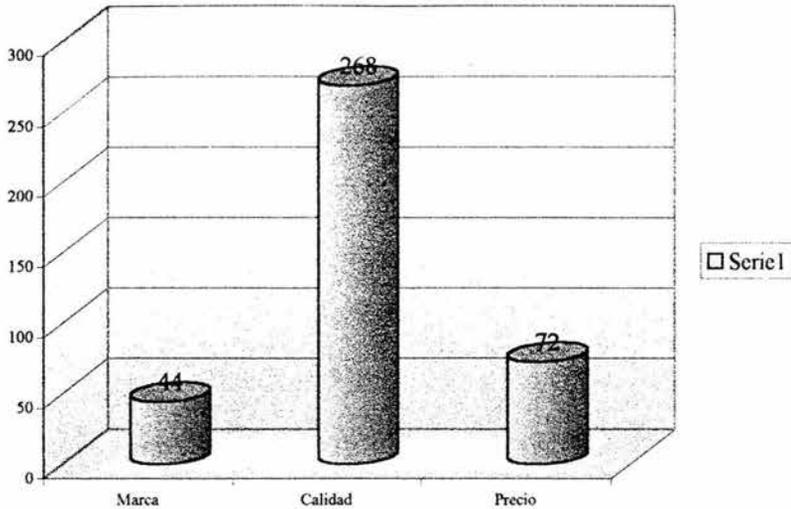


Fuente: Elaboración propia con base a encuesta 2003

En esta gráfica, observamos que el producto que más demanda tiene es el Fud con 45.05%, cabe mencionar que se agregó el concepto de otros debido a la gran variedad de marcas obteniendo esta el 27.08%, en tercer lugar esta el Kir con un 14.32%, en cuarto lugar esta el Capistrano con 7.82% y por último el Viva con 5.73% de acuerdo a la muestra que se tomo. No esta demás mencionar que algunas personas de las encuestadas no sabían ni que marca del producto compran, pero como la marca Fud tiene prestigio y es reconocida a nivel nacional elegían esa opción, aunque compraran un producto elaborado aquí en Uruapan.

Gráfica No. 4

4.- EL JAMÓN QUE COMPRA ES POR:



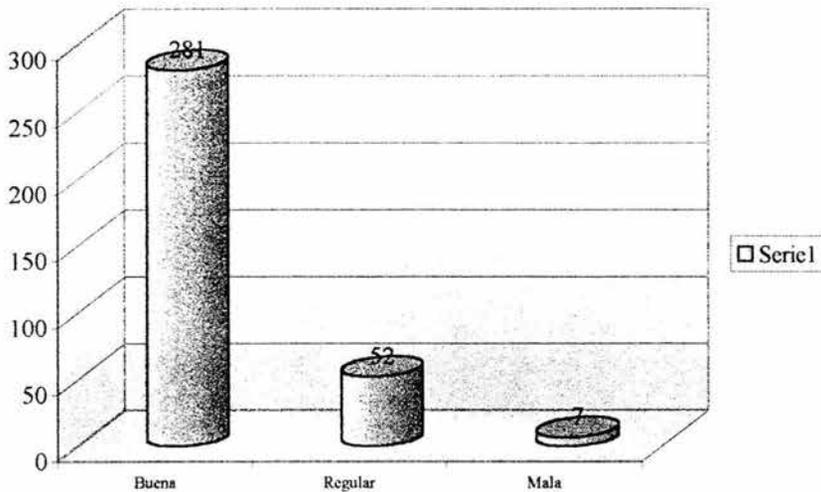
Fuente:

Elaboración propia con base a encuesta 2003

Aquí podemos observar la inclinación de los consumidores a un factor en específico, La Calidad con un 69.79%, siguiendo El Precio con 18.75% y por último tenemos La Marca con 11.46%; con esta pregunta nos damos cuenta de la preferencia que tiene la población Uruapense que exige calidad, o sea, que mientras tenga un buen sabor la gente lo va a comprar aunque no sea de marca comercial.

Gráfica No. 5

5.- ¿COMO CONSIDERA LA MARCA DEL PRODUCTO QUE COMPRA?

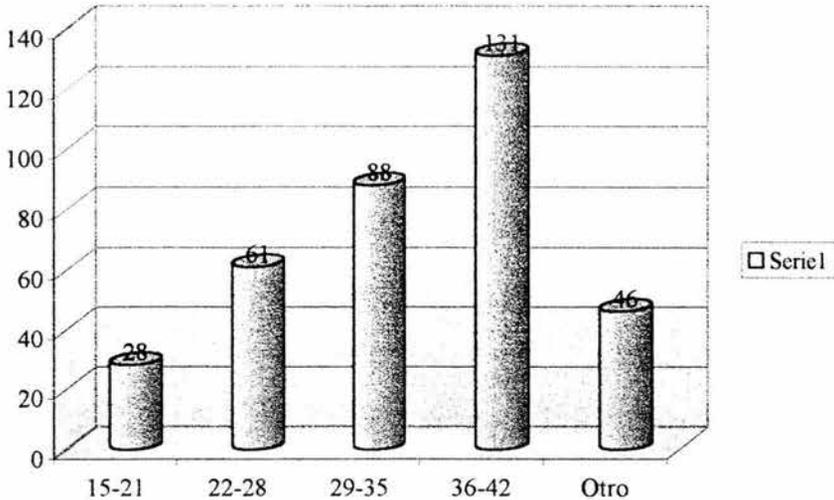


Fuente: Elaboración propia con base a encuesta 2003

El 82.65% de los consumidores consideran que los productos que consumen son buenos, mientras que el 15.29% lo consideran regular y por último el 2.06% lo consideran mala, nos comentaron que estos últimos lo compran por el precio accesible que tiene ese producto.

Gráfica No. 6

6.- ¿EN CUAL DE LOS RANGOS ÚBICA EL PRECIO DEL JAMÓN QUE COMPRA?

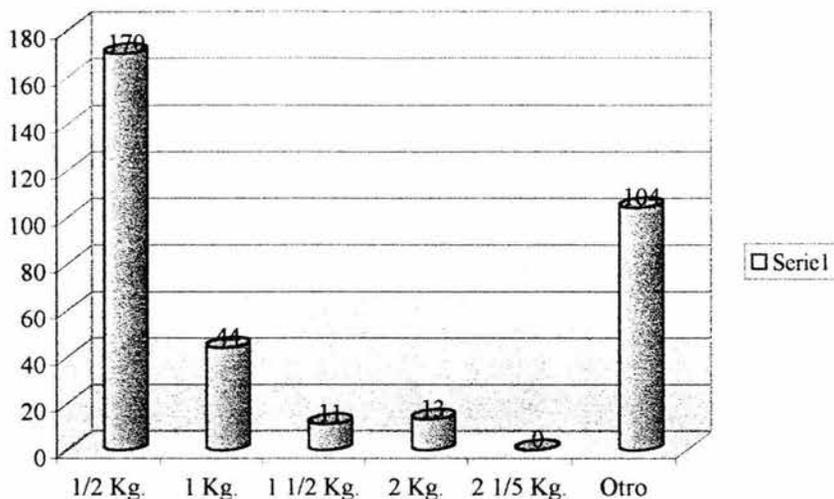


Fuente: Elaboración propia con base a encuesta 2003

Esta gráfica nos muestra que el 37.00% ubica el precio entre los 36-42 pesos lo que nos indica que nuestro producto lo podemos promover sin que sea rechazado ya que tiene un precio de \$40.00, en segundo lugar se encuentra el precio de 29-35 pesos con un 24.86%, en tercero el precio de 22-28 con 17.23%, el concepto de otros se considero ya que existen en el mercado un gran numero de productos con diferentes precios y este se ubica en cuarto lugar con 13.00% y por ultimo se encuentra el rango de 15-21 con 7.91%.

## Gráfica No. 7

### 7.- ¿QUE CANTIDAD CONSUME A LA SEMANA?



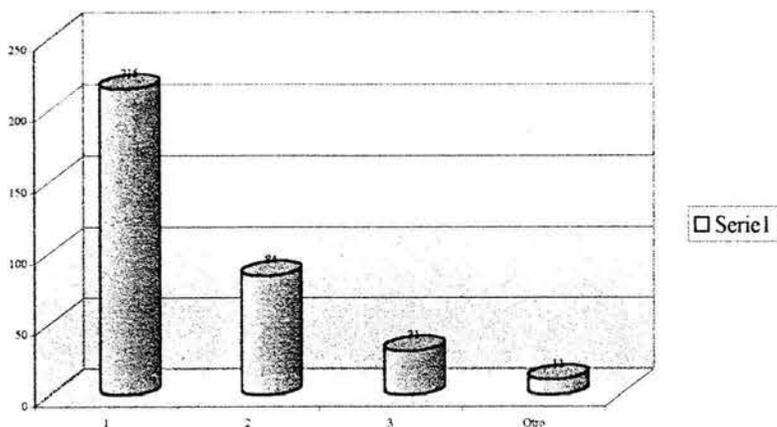
Fuente: Elaboración propia con base a encuesta 2003

Al realizar esta pregunta nos encontramos que el 49.71% de la gente encuestada consume medio kilo del producto que compra, nos comentaron algunas personas que es solo para el antojo, otras que porque se pone feo el producto y también porque no les gusta tan refrigerado, en el concepto de otros con un 30.41%, cabe mencionar que en esta opción hay gente que compra desde cinco rebanadas hasta tres kilos en adelante, el 12.86% es en el consumo de un kilo, siguiendo el de dos kilos con 3.8% y por ultimo el de kilo y medio con 3.22%.

# ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA

Gráfica No. 8

## 8.- ¿CUANTAS VECES COMPRA EL JAMÓN A LA SEMANA?

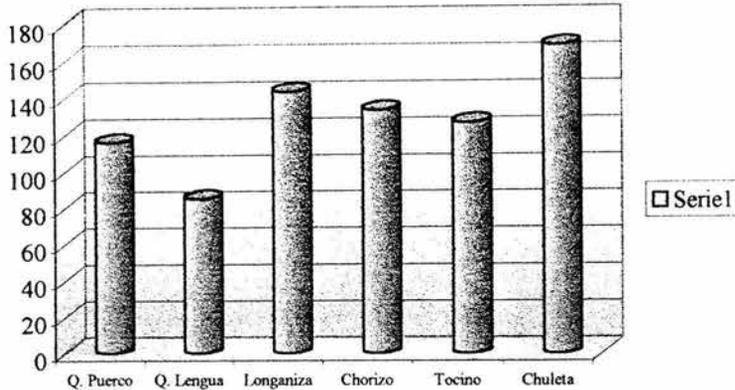


Fuente: Elaboración propia con base a encuesta 2003

Los resultados que arrojo esta gráfica son: el 63.05% la gente compra solo una vez a la semana, el 24.63% compran dos veces a la semana con 9.09% adquieren el producto tres veces a la semana y el 3.23% corresponde al concepto de otros, en el cual la gente compra desde cuatro días a la semana ó toda la semana.

**Gráfica No. 9**

**9.- ¿QUE OTROS PRODUCTOS CONSUME DE CARNES FRÍAS?**

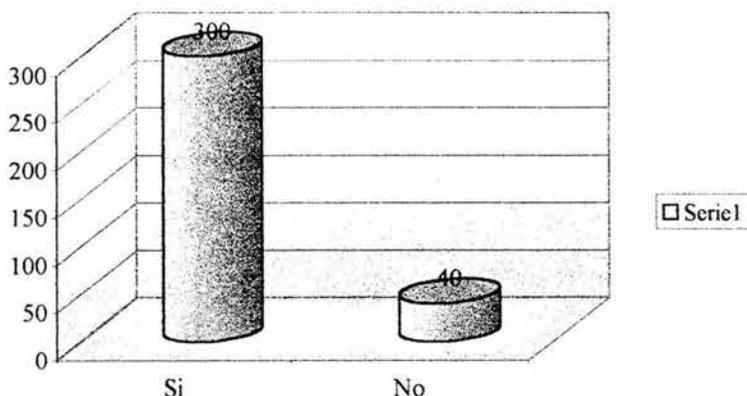


Fuente: Elaboración propia con base a encuesta 2003

Como podemos observar en esta gráfica, la gente encuestada si consume otro tipo de productos de carne de puerco, como muestra esta la chuleta que tiene 21.79% de consumo, el 18.55% de longaniza, con 17.25% chorizo, 16.34% el tocino, con 15.05% queso de puerco y por ultimo 11.02% queso de lengua. Estos resultados nos indica que si tiene posibilidad de crecimiento en el mercado la variedad de productos que fabrica y comercializa la empresa.

Gráfica No. 10

10.- ¿LE GUSTARÍA COMPRAR UN JAMÓN HECHO EN URUAPAN?

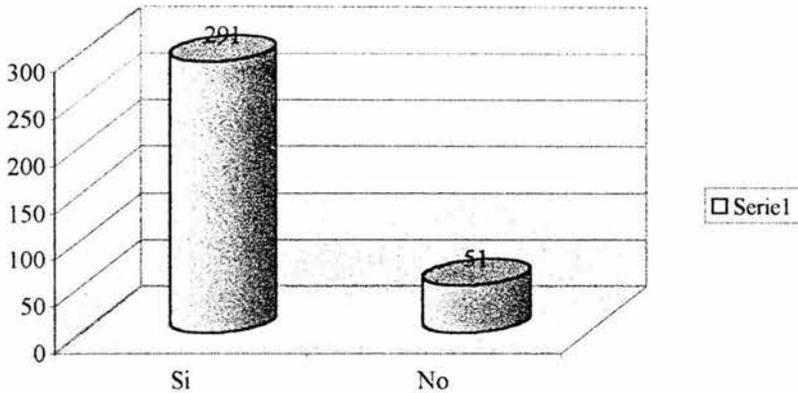


Fuente: Elaboración propia con base a encuesta 2003

Esta gráfica nos muestra que el 88.24% le gustaría comprar jamón hecho en Uruapan, algunas de las personas encuestadas hicieron comentarios de porque lo comprarían, el primero es por la frescura que tendría el producto, el segundo porque es bueno para la economía de Uruapan y crearía más fuentes de empleos y el tercero, para probar productos hechos por los uruapenses, solo el 11.76% no lo compraría, que realmente no representa riesgo para la empresa por el porcentaje tan bajo que tiene.

**Gráfica No. 11**

**11.- ¿SI LE OFRECIERAN UN JAMÓN DE MUY BUENA CALIDAD PERO DE MARCA NO COMERCIAL LO COMPRARIA?**

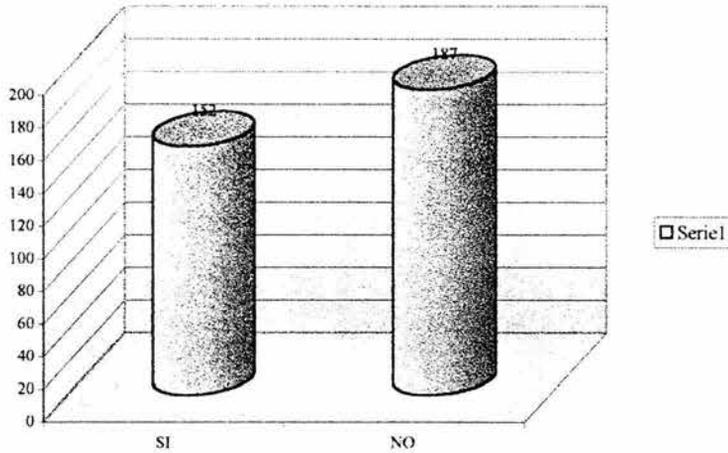


Fuente: Elaboración propia con base a encuesta 2003.

Los resultados de esta gráfica son muy favorables, ya que el 85.09% si compraría un jamón de marca no comercial, lo cual indica que si se venderian los producto que fabrica y comercializa la empresa, solo el 14.91% no lo compraría, que es un porcentaje que con el tiempo se puede convencer a que pruebe el producto y posteriormente sean nuestros clientes.

Gráfica No. 12

12.- ¿CONOCE LA EMPRESA PRODUCTOS CARNICOS "EL GÜERO"?

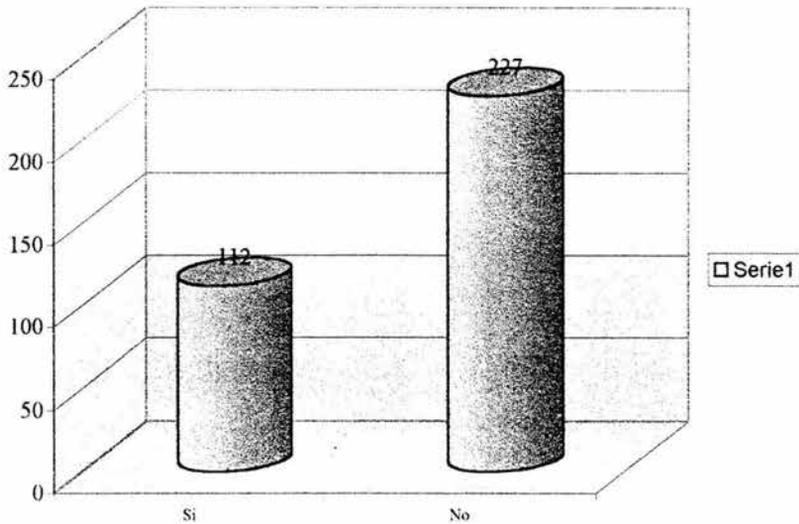


Fuente: Elaboración propia con base a encuesta 2003.

La presente gráfica nos presenta los resultados de si conocen a la empresa o no, en la cual no hay resultados muy favorables, porque el 55.16% no conoce la empresa, solo el 44.84% si la conoce, lo que nos indica que es urgente implantar una nueva imagen corporativa y llevar a cabo una fuerte campaña de publicidad, para que el público en general se entere de la existencia de la empresa.

Gráfica No. 13

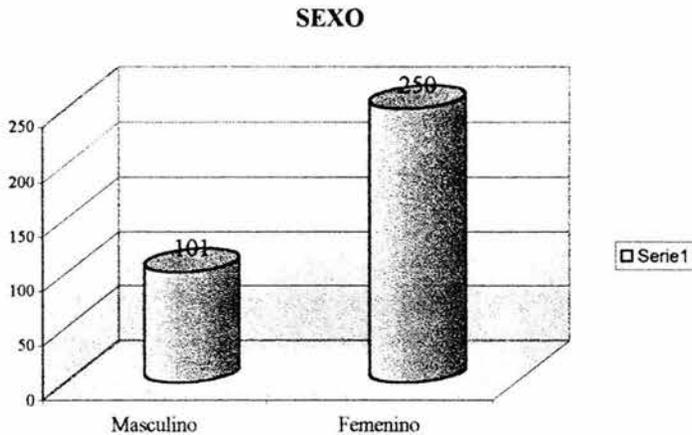
14.- ¿CONSUME LOS PRODUCTOS QUE AHÍ SE  
COMERCIALIZAN?



Fuente: Elaboración propia con base a encuesta 2003.

El 66.96% si consumen los productos que en la empresa se comercializan, solo el 33.04% no los consume, que es un porcentaje alto que se debe conquistar con las campañas de publicidad y la nueva imagen.

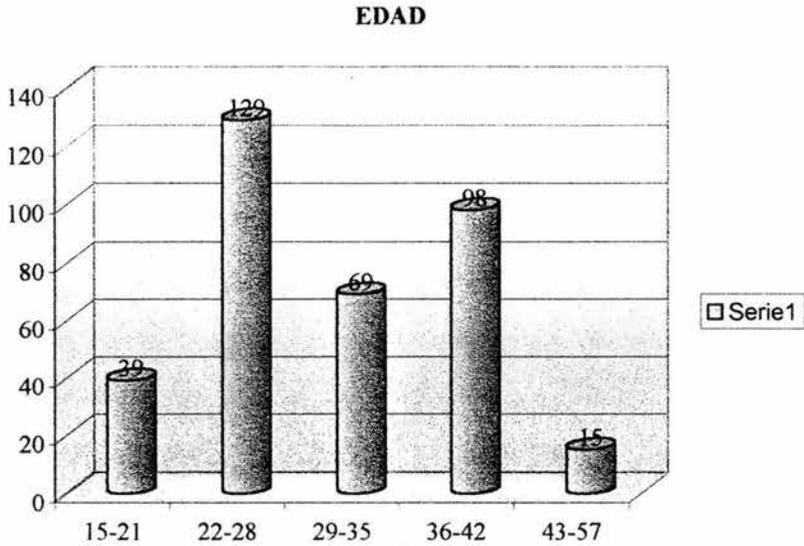
Gráfica No. 14



Fuente: Elaboración propia con base a encuesta 2003.

Como podemos observar en la presente gráfica el 71.23% de los encuestados fueron del sexo femenino, que en algunas ocasiones se pretendía encuestar a hombres pero mejor llamaban a las señoras porque ellas eran las que realizaban las compras, solo el 28.77% fueron del sexo masculino, que hicieron el comentario que eran ellos quienes hacían las compras.

Gráfica No. 15



Fuente: Elaboración propia con base a encuesta 2003.

La siguiente gráfica nos muestra las edades de los encuestados que corresponde a el siguiente orden; 36.86% de 22-28, 28% 36-42, 19.71% 29-35, 11.14% 15-21 y por ultimo 4.29% 43-57.

Gráfica No. 16



Fuente: Elaboración propia con base a encuesta 2003.

En esta última gráfica observamos el número de miembros que tienen las familias de las personas encuestadas con el siguiente orden; 4 miembros 26.72%, 5 miembros 25%, 18.98% de 3 miembros, 14.94% de 6 miembros, 3.16% para 7 de familia, y de 1, 8, 9 y 10 miembros equivalen de .57% hasta el 1.15%, lo que nos indica que las familias que consumen estos productos son de 3 a 6 miembros de familia.

## 5.2.- DESARROLLO DEL PLAN DE MERCADOTECNIA

### *RESUMEN EJECUTIVO*

El plan de mercadotecnia de la empresa PRODUCTOS CARNICOS “EL GÜERO” de su gran variedad de línea de embutidos para 2004, pretende generar un incremento importante en las ventas y utilidades de la empresa, en relación con el año anterior. El objetivo es llegar a 1.0 mil pesos de utilidades. En cuanto a ingresos por ventas, éste se fija en 100 mil, que presenta el 27% más que el año anterior. Esto se considera factible mediante el alza de precios, más publicidad y mayor esfuerzo de distribución. El presupuesto que se requiere será de \$ 194,965.20.

### *1. SITUACION ACTUAL DE LA MERCADOTECNIA*

#### *Situación del Mercado:*

El mercado de embutidos es de aproximadamente 200 mil pesos, que corresponde al 75% del mercado de embutidos para la alimentación de las familias. Se espera que las ventas permanezcan estables durante varios años. Los principales compradores pertenecen a una clase media, entre 20 y 40 años de edad, que desean alimentarse de productos frescos con buena calidad y con un porcentaje bajo de conservadores, que les ayude a su economía familiar adquiriendo productos con un costo accesible.

### *Situación del Producto:*

El renglón uno, de la tabla 3.3.3.1 muestra las ventas totales de la industria en piezas, que registra un crecimiento del 4% hasta el 2002. El renglón dos indica la participación en el mercado de Productos Carnicos “El Güero”, que fue alrededor del 3%. El renglón tres corresponde al precio promedio de una pieza de jamón, con un incremento anual de 2.5%. En el renglón cuatro aparecen los costos variables –materia prima, mano de obra, energía- que aumentaron cada año. En el renglón cinco se muestra el margen de utilidad bruta por pieza. Los renglones seis y siete se refieren al volumen de ventas en piezas y en importe, y el renglón ocho al margen de utilidad total bruta, que se mantuvo en ascenso hasta el último año. El renglón nueve indica los gastos indirectos. El renglón diez indica el margen de utilidad neta, esto es, utilidad bruta menos gastos indirectos. Los renglones once, doce y trece corresponden a los gastos de mercadotecnia, publicidad y promoción, fuerza de ventas y distribución, e investigación de mercado. Por último, el renglón catorce se refiere a la utilidad neta de operación, después de los gastos de mercadotecnia.

TABLA 3.3.3.1 DATOS HISTÓRICOS DEL PRODUCTO

VARIABLES	REGLONES	1998	1999	2001	2002
1.Venta industrial (piezas)		950,902	955,657	960,435	965,237
2.Porción del mercado de la compañía		0.03	0.03	0.03	0.03
3.Precio promedio por pieza		120	125	130	135
4. costo variable por pieza		60	65	70	75
5.Margen de contribución bruto por pieza	(3 - 4)	60	60	60	60
6.Volumen de ventas (piezas)	(1 x 2)	28,527	28,670	28,813	28,957
7.Utilidad de ventas	(3 x 6)	3'423,240	3'583,750	3'745,690	3'909,195
8.Margen de contribución bruto	(5 x 6)	1'711,620	1'720,200	1'728,780	1'737,420
9.Gastos generales		429,359	430,249	435,884	440,296
10.Margen de contribución neta	(8 - 9)	1'282,261	1'289,951	1'292,896	1'297,124
11.Publicidad y promoción		22,000	23,000	24,000	25,000
12.Fuerza de ventas y distribución		35,000	36,000	37,000	38,000
13.Investigación de mercadotecnia		40,800	45,800	50,800	55,000
14.Ganancia neta de operación	(10-11-12-13)	1'184,461	1'185,151	1'181,096	1'179,124

*Situación Competitiva:*

Los principales competidores de productos carnicos “el güero” en el mercado de embutidos son: Fud, Capistrano, El mexicano, etc.; cada uno tiene una estrategia específica y un nicho en el mercado. Por ejemplo, la Fud ofrece una gama extensa en jamón, que cubre todo el rango de precios; vende en tiendas departamentales y de descuento, gasta mucho en publicidad.

Pretende dominar el mercado a través de la proliferación del producto y descuentos en precios. [Se preparan descripciones similares para cada uno de los otros competidores.]

*Situación de la distribución:*

Las piezas de jamón se venden a través de diversas canales de distribución, como tiendas de abarrotes, cremerías, en los mercados y directamente al consumidor, como son los restaurantes y loncherías, todos estos canales de distribución se les da servicio a domicilio. El 60% de las ventas de Productos Carnicos “El Güero” corresponden a las tiendas de abarrotes, cremerías y los mercados, el 20% son a los restaurantes y loncherías el resto es en nuestra tienda de distribución en el cual se le vende al público en general. Productos Carnicos “El Güero” domina en sus canales de distribución, pero declina debido a que es un competidor débil, en lo cual crece con rapidez ya que no ofrece promociones, y los descuentos que da, están por debajo de la competencia.

*Situación del macroambiente:*

Aproximadamente el 50% de los hogares michoacanos consumen productos de embutidos. Conforme el mercado se acerca a la saturación de estos productos, los esfuerzos deben dirigirse al convencimiento para que los consumidores mejoren su alimentación comprando productos 100% naturales, frescos, con calidad y un precio económico. Se espera que la economía sea débil, lo que significa que la población comprara sin importarle la calidad del producto y consumirá lo indispensable.

También se debe de analizar otra situación, las recientes importaciones masivas de carne de cerdo desde los Estados Unidos.

Durante los pasados dos años la industria porcícola mexicana ha sido agobiada y deprimida por las importaciones, que nos imponen un precio de referencia o precios distorsionados, porque en los países donde se originan las importaciones los productos no tienen valor y los envían a valores residuales, por ejemplo, la pierna y la espaldilla. Cabe mencionar que hay otros países que importan carne de cerdo como es Japón y Canadá. Esta situación perjudica mucho a la empresa, ya que ella sigue comprando la carne un poco elevada de precio y no puede disminuir sus costos, mientras que las grandes industrias la compran más barata por el volumen que consumen y a ellos si les disminuyen sus costos.

## *II. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y ALTERNATIVAS*

### *a) Análisis de oportunidades riesgos (análisis O-R):*

Las principales oportunidades a las que se enfrenta la producción de Productos Carnicos “El Güero”, son:

- Los consumidores se interesan más en los productos que cuentan con empaque al vacío, por lo que la empresa “El Güero” debe de considerar el diseño adecuado del empaque.
- Las tiendas grandes de prestigio están dispuestas a tomar la línea de embutido si se les ofrece un descuento especial por el volumen grande de compras.
- Las dos tiendas grandes de prestigio están interesadas en la línea de productos de embutidos si se les acepta sus condiciones de pago y si se les brinda apoyo publicitario.

Los principales riesgos a los que se enfrenta los productos de embutidos de la empresa Productos Carnicos “El Güero”, son:

- Un creciente número de consumidores de Jamón, están adquiriendo el producto en establecimientos grandes con prestigio, en donde les ofrecen un descuento, en los cuales es débil la representación de “El Güero”.
- Salubridad puede ser más severa respecto a la higiene de los productos y el establecimiento, lo cual implica rediseñar los empaques del producto.
- Algunos de nuestros competidores han introducido al mercado productos con dibujos animados, que llaman la atención del mercado infantil y al parecer los consumidores los prefieren.

**b) *Análisis de fuerzas y vulnerabilidades (análisis F/V):***

Las principales fuerzas de los productos del “El Güero”, son:

- El nombre “El Güero” es una marca conocida en la región y tiene una excelente imagen de calidad.
- Los canales de distribución que venden los productos “El Güero” son conocidos y dan excelente servicio.

Las principales vulnerabilidades de los productos “El Güero”, son:

- La calidad de sabor y frescura del jamón no ha demostrado ser mejor que los productos de la competencia, y esto puede significar una gran diferencia en la elección de marcas.
  - “El Güero” está presupuestando sólo 5% de sus ingresos sobre ventas para publicidad y promociones, mientras que la competencia gasta el doble.
  - Los productos “El Güero” no están posicionados con claridad, en comparación con la Fud (“Imagen y Prestigio”). “El Güero” necesita una propuesta de venta única. La campaña actual de publicidad no es en particular creativa o motivante.
- c) *Análisis de alternativas:* “El Güero” debe considerar los aspectos básicos respecto a la línea de jamón.
- ¿Debe “El Güero” permanecer en el negocio del jamón? ¿Puede competir con eficacia o debe cosechar o eliminar este producto?
  - ¿Acaso tiene que incrementar sus gastos en publicidad y promoción, para equipararlos como la competencia?

### III. OBJETIVOS

a) *Objetivos financieros:* La administración de “El Güero” desea que cada unidad de negocios ofrezca un buen desempeño financiero. El gerente del producto establece los objetivos financieros siguientes para el producto de el Jamón:

- Obtener una tasa anual de rendimiento sobre la inversión promedio para los próximos cinco años, del 17%, después de impuestos.
- Producir utilidades netas de \$100,000.00 pesos para el 2004.
- Producir un flujo de caja de \$363,473.70 pesos en 2004.

b) *Objetivos de mercadotecnia:* Los objetivos financieros deben de convertirse en objetivos de mercadotecnia. Por ejemplo, si la empresa desea obtener \$100,000.00 pesos de utilidades y su objetivo, en lo que a margen de utilidad respecta, es del 27% sobre ventas, debe entonces fijar una meta de 365 mil pesos en ingresos por ventas. Si la empresa fija un precio promedio de \$185.00 pesos, 8,261 piezas. Si espera que las ventas totales de la industria lleguen a 8.2 mil piezas, esto significa 5% de la participación en el mercado, y para mantener esta participación la empresa tienen que fijar determinadas metas, para concienciar al consumidor, cobertura de distribución y demás. Entonces los objetivos de mercadotecnia podría ser:

- Lograr un ingreso total por venta en el 2004 de \$365,000.00 pesos, lo cual representa un 27% de incremento respecto al año anterior.
- En consecuencia, lograr un volumen de ventas en piezas, de 8,261 lo que representa una participación en el mercado del 5%.
- Incrementar la conciencia del consumidor respecto a la marca y calidad del producto “El Güero”, del 15% al 30% en el periodo de planeación.
- Tener como meta un precio de venta promedio de \$185.00 pesos.

#### *IV. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA*

La estrategia de “El Güero” para promover la línea de jamón es llegar a las familias de clase baja, media y alta, haciendo especial énfasis en los compradores del sexo femenino. Los productos serán ampliados con unidades de menor, medio y mayor precio. El precio promedio del producto se incrementara en un 3%. Se desarrollara una nueva e intensa campaña publicitaria para aumentar el porcentaje de confianza en esta marca en la mente del consumidor. Se preparará un programa agresivo de promoción de ventas para atraer una mayor atención de los clientes y distribuidores hacia estos productos. Se ampliará la distribución para cubrir las tiendas de abarrotes, mercados y cremerías, pero se evitarán las tiendas de descuento y las que tienen sus políticas de pagos; asimismo se dedicarán más fondos para modificar la presentación de los productos, para que proyecte una imagen

de alta calidad, frescura y confianza. Alternativamente el plan puede presentarse en forma de lista:

La misma estrategia puede presentarse empleando un formato de lista:

***Mercado meta:*** Hogares de bajo, medio y alto nivel haciendo énfasis especial en compradores de sexo femenino.

***Posicionamiento:*** El producto con nueva imagen que proyecte mejor calidad, frescura y más confiabilidad.

***Línea de productos:*** Agregar un producto de precio bajo y uno de precio alto.

***Precio:*** Estar a nivel de la competencia.

***Canales de distribución:*** Sobre todo en tiendas de abarrotes y cremerías, esfuerzos cada vez mayores para poder entrar a tiendas de gran prestigio.

***Fuerzas de ventas:*** Ampliar en un 10% e introducir un sistema administrativo-contable regional.

***Servicio:*** Amplitud y rapidez del servicio al público en general, a los clientes foráneos y locales, a la hora que requieran los productos.

**Publicidad:** Desarrollo de nuevas campañas publicitarias dirigidas a mercados objetivos que apoyen la estrategia de posicionamiento, destacando en los anuncios los precios de las piezas; incremento de 50% en el presupuesto de publicidad.

**Promoción de ventas:** Incremento del presupuesto de promoción de ventas en un 10% para desarrollar exhibidores en los lugares de compra y promover más el producto fuera de la región.

**Investigación y desarrollo:** Incrementar en 25% los gastos para el desarrollo de la nueva imagen del producto.

**Investigación de mercadotecnia:** Incrementar en 10% los gastos para mejorar el conocimiento del proceso de elección del cliente y dar seguimiento a los movimientos de la competencia.

#### *V. PROGRAMAS DE ACCIÓN*

El programa de promoción de ventas de “El Güero” se dividirá en dos partes: una dirigida a los distribuidores y otra a los consumidores.

*El programa de promoción para los distribuidores* consistirá en:

*Abril.* Se llevará a cabo una competencia de ventas, los premios serán tres viajes a Ixtapa, para los tres distribuidores que produzcan el mayor incremento en ventas de las piezas de

jamón. Esta competencia estará a cargo de Zacarias Linares Ávila y el costo que se tiene planeado es de 35,000.00 pesos.

*El programa de promoción para el consumidor* consistirá en:

*Febrero.* “El Güero” anunciará en los periódicos y carteles las bases para participar y ganar una cena romántica en el mejor restaurant de la ciudad, para los clientes que adquiera los productos que elabora y comercializa la empresa, durante el mes de enero y febrero, este proyecto lo llevara acabo Araceli Linares Ávila, para el que se tiene planeado \$5,000.00 pesos.

*Septiembre.* Aparecerá en los periódicos y carteles las bases para que participen las amas de casa, en un concurso de cocina, elaborando recetas con jamón y otros productos de la empresa, este evento se llevara acabo en un salón de fiestas la segunda semana de septiembre, para ganar grandes premios para el hogar (refrigeradores, cocinas, recamaras, utensilios de cocina, bajillas, etc.). Araceli Linares Ávila se hará cargo de este proyecto, cuyo costo será de \$80,000.00 pesos.

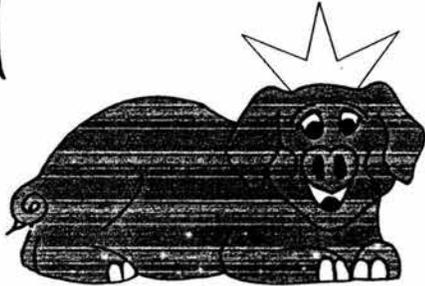
### 5.3 PROPUESTA DE LOGOTIPO

A continuación se presenta la propuesta del cambio de imagen que esta compuesta por la etiqueta que se usara en los productos en piezas y en kilos, la cual contiene un nombre cortó y el logotipo más acorde con el producto.

Esta es la etiqueta que se utilizara en las barras de jamón, queso de puerco y queso de lengua, que contiene la cantidad de 5 a 6 Kg.

**Silva**

**EXCELENCIA EN  
CARNES FRIAS**



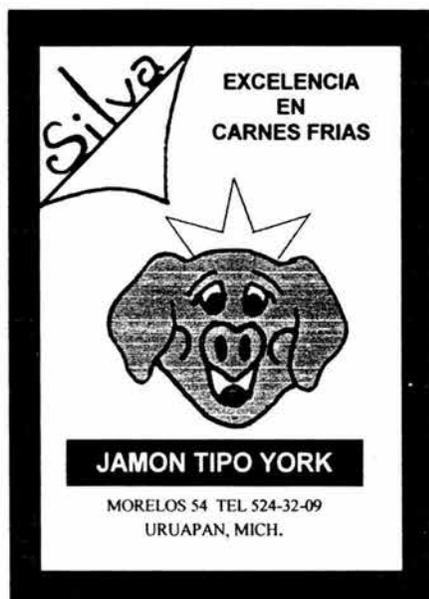
**JAMON TIPO YORK**

CONT. APROX. 5 K G. HECHO EN MEXICO REG. S.S.A. \_\_\_\_ "A"

INGREDIENTES:  
PIERNA ESPALDILLA LOMO DE CERDO SAL YODATADA  
NITRITO DE SODIO AZUCAR FOSFATOS FECCULA DE SOYA  
BENZATO DE SODIO C.O.I.#, MANTENGASE EN REFRIGERACION.

E. ABUJAHU, PARA  
ZARAHIAS LINARES S.M.A.  
SANTO DOMINGO 430200  
CERRITOS, MEXICO

La presente etiqueta se utilizara en los productos que se venden por kilos a las tiendas de abarrotes, cremerías, etc., que no compran en piezas.



Para registrar la marca se necesita carta poder, el logotipo y realizar el pago correspondiente. Se elegirá la opción de registrar la marca por Internet porque es la forma más rápida de hacer una búsqueda preliminar la cual proporcionará datos acerca de marcas similares que podrían causar problemas o impedir el registro de tu marca. Este es el primer paso para el registro de la marca, la cual tiene un costo de \$ 400.00 pesos más IVA.

Si al obtener los resultados, el registro de la marca es posible, los costos para el registro son de \$ 4,394.00 pesos más IVA, con diez años de vigencia. Costo total por el registro \$ 5,513.20 pesos con IVA incluido.

Se tiene cotizado un letrero luminoso en \$ 2,500.00, rotulación del local interior y exterior en \$ 1,213.00, cortinas rotuladas en \$ 3,000.00 y pintura para todo el local en \$ 2,739.00. Todas estas cotizaciones incluyen IVA.

La campaña publicitaria será mediante lo siguiente:

<b>MEDIO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>COSTO CON IVA</b>
PAQUETE DE LA RADIO FIESTA MEXICANA Y LA PODEROSA	30 MINUTOS EN LOS DÍAS LUNES A VIERNES DE 30'' HORARIO 7:00 A 16:00 HRS. PARA 22 SEMANAS	\$ 180,000.00
RADIO LA PODEROSA	30'' LUNES A JUEVES HORARIO 7:00 A 16:00 HRS. PARA 8 SEMANAS	\$ 65,454.60
VOLANTES	LUNES A VIERNES	\$ 730.00

El cambio de imagen completa y con campaña publicitaria se llevara a cabo en Agosto del 2003. Siendo la ultima constante durante tres meses hasta obtener resultados de crecimiento en las ventas. Posteriormente disminuirá la frecuencia de la radio, tomando como opción la segunda cotización para el año 2004.

Para poder llevar a cabo este cambio se necesita de una inversión total de \$194,965.20, en la cual decidirá la empresa si lo lleva a cabo o no. Para que la entidad pueda tener una decisión acertada y sin temor se requerirá de un análisis financiero para mostrar el riesgo o la viabilidad del mismo.

#### 5.4.- ANÁLISIS FINANCIERO DEL PLAN

El presente análisis lo utilizan todas las empresas que van a realizar una inversión importante o considerable, es decir, la que requiere de un fuerte financiamiento para llevarlo a cabo. Las entidades toman en cuenta los resultados que arroja este estudio, debido a que les indica el riesgo y optan por invertir el capital en el banco o cualquier otro tipo de inversión que les genere rendimientos sin ningún riesgo. O bien, los resultados pueden ser favorables lo cual indica que la inversión es viable y que la empresa no tiene ningún tipo de riesgos para llevarla a cabo, por consecuente va a generar rendimientos y utilidades esperados por las proyecciones antes evaluadas. Es por eso que es importante realizar dicho estudio para este trabajo.

### 5.4.1 CÉDULAS PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

#### 1.- CÉDULA DE VENTAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS	237,618.00	254,251.26	274,591.36	299,304.58	329,235.04	365,450.90
IVA TRASLADADO	-	-	-	-	-	-
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>237,618.00</b>	<b>254,251.26</b>	<b>274,591.36</b>	<b>299,304.58</b>	<b>329,235.04</b>	<b>365,450.90</b>

#### 2.- CÉDULA DE COBRANZA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL	2,827.17	4,752.36	5,085.03	5,491.83	5,986.09	6,584.70
VENTAS DE CONTADO	232,865.64	249,166.23	269,099.53	293,318.49	322,650.34	358,141.88
DESCTO. SOBRE VENTAS	-	-	-	-	-	-
SALDO FINAL	4,752.36	5,085.03	5,491.83	5,986.09	6,584.70	7,309.02
<b>COBRANZA</b>	<b>235,692.81</b>	<b>253,918.59</b>	<b>274,184.56</b>	<b>298,810.32</b>	<b>328,636.43</b>	<b>364,726.58</b>

#### 3.- CÉDULA DE COSTO DE VENTAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
INVENTARIO INICIAL	165,720.83	80,653.69	81,935.50	73,517.81	167,002.60	218,885.20
COMPRAS NETAS	92,805.86	153,930.40	144,281.54	261,735.33	233,229.92	283,705.61
INVENTARIO FINAL	80,653.69	81,935.50	73,517.81	167,002.60	218,885.20	298,419.98
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>177,873.00</b>	<b>152,648.59</b>	<b>152,699.23</b>	<b>168,250.54</b>	<b>181,347.32</b>	<b>204,170.83</b>

4.- CÉDULA DE COMPRAS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
COMPRAS DE CARNE	61,501.52	109,511.20	113,847.25	75,187.34	74,790.47	186,298.62
COMPRA CARNE S\PROCESO	15,652.17	44,419.20	30,434.29	168,547.99	158,439.45	87,406.99
COMPRAS DE QUIMICOS	15,652.17	-	-	15,652.17	-	8,695.65
IVA ACREDITABLE	2,347.83	-	-	2,347.83	-	1,304.35
<b>COMPRAS TOTALES</b>	<b>95,153.69</b>	<b>153,930.40</b>	<b>144,281.54</b>	<b>261,735.33</b>	<b>233,229.92</b>	<b>283,705.61</b>

5.- CÉDULA DE PROVEEDORES AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
SALDO INICIAL	26,595.00	42,247.17	48,831.62	18,027.00	39,477.00	40,870.00
COMPRAS DE CONTADO	50,558.69	111,683.23	95,449.92	243,708.33	193,752.92	227,556.75
SALDO A PROVEEDORES	42,247.17	48,831.62	18,027.00	39,477.00	40,870.00	55,061.00
<b>PAGO PROVEEDORES</b>	<b>77,153.69</b>	<b>153,930.40</b>	<b>144,281.54</b>	<b>261,735.33</b>	<b>233,229.92</b>	<b>268,426.75</b>

6.- CÉDULA DE GASTOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>GASTOS GRAVADOS</b>						
PROVEEDOR DE QUÍMICOS	15,652.17	-	-	15,652.17	-	8,695.65
PLÁSTICOS Y DESECHABLES	-	2,347.83	2,347.83	3,347.83	2,347.83	2,347.83
ETIQUETAS	-	2,573.91	869.56	869.56	969.56	969.56
TELÉFONO	904.35	904.35	1,339.13	1,339.13	1,339.13	2,208.70
GAS	6,004.52	6,004.52	7,004.52	7,004.52	7,004.52	8,004.52
GASOLINA Y LUBRICANTES	2,608.70	2,608.70	3,391.30	3,391.30	3,391.30	5,130.43
HONORARIOS	391.30	391.30	391.30	391.30	391.30	391.30
MANTTO. GENERAL	-	2,173.91	2,521.74	2,521.74	-	3,043.48
ENERGIA ELECTRICA	4,700.18	4,700.18	5,700.18	5,700.18	5,700.18	6,700.18
REGISTRO DE MARCA	4,794.13	-	-	-	-	-
PINTURA	-	2,739.13	-	-	-	-
ROTULACIÓN	-	4,213.04	-	-	-	-
ANUNCIO LUMINOSO	-	2,173.91	-	-	-	-
VOLANTES	-	434.78	-	634.78	634.78	634.78
ANUNCIO EN LA RADIO	-	30,000.00	30,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00
<b>GASTOS NO GRAVADOS</b>						
PROVEEDORES DE CARNE	61,501.52	109,511.20	113,847.25	75,187.34	74,790.47	186,298.62
PROVEE. CARNE S\PROCESO	15,652.17	44,419.20	30,434.29	168,547.99	158,439.45	87,406.99
RENTA	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
AGUA	-	-	250.00	-	-	250.00
DEPRECIACIONES	1,893.91	1,893.91	1,893.91	1,893.91	1,893.91	1,893.91
SUELDOS	11,252.69	11,252.69	10,889.70	11,252.69	10,889.70	11,252.69
CAS	2,503.41	2,503.41	2,422.64	2,503.41	2,422.64	2,503.41

6.- CÉDULA DE GASTOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
AGUINALDO	-	-	-	-	-	2,177.94
VACACIONES	483.60	-	-	488.64	-	-
PRIMA VACACIONAL	120.90	-	-	122.16	-	-
IMSS	2,980.75	2,688.75	2,980.75	2,688.75	2,602.11	2,688.75
INFONAVIT	2,652.13	-	2,652.13	-	2,609.39	-
2% SOBRE NOMINA	233.00	233.00	225.00	233.00	225.00	233.00
ISCAS	450.00	450.00	436.00	450.00	436.00	450.00
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>139,779.43</b>	<b>239,217.72</b>	<b>224,597.24</b>	<b>349,220.41</b>	<b>321,087.28</b>	<b>378,281.74</b>

7. CEDULA DE INVENTARIOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
EXISTENCIAS DE CARNE	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00	3,000.00
PRODUCTOS TERMINADOS	62,001.52	68,500.72	65,300.42	148,350.43	205,450.42	275,767.81
QUIMICOS	15,652.17	10,434.78	5,217.39	15,652.17	10,434.78	19,652.17
SUMA	80,653.69	81,935.50	73,517.81	167,002.60	218,885.20	298,419.98

**8.- CÉDULA DE DEPRECIACIÓN DE EQUIPO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003**

EQUIPO	VALOR	DEPRECIACIÓN			VALOR EN LIBROS
		ANUAL	MENSUAL	ACUMULADA A DIC. DEL 2003	
EQUIPO DE OFICINA	5,000.00	500.00	41.66	1,563.30	3,436.70
EQUIPO DE TRANSPORTE	60,000.00	15,000.00	1,250.00	35,530.00	24,470.00
EQUIPO DE REFRIGERACIÓN	72,270.00	7,227.00	602.25	22,208.25	50,061.75
<b>SUMA</b>		22,727.00	1,893.91	59,301.55	77,968.45

**9.- CÉDULA DE DEUDORES DIVERSOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003**

NOMBRE	IMPORTE
ZACARIAS LINARES AVILA	3,500.00
ZACARIAS LINARES MATA	1,500.00
ARACELI LINARES AVILA	3,000.00
MERCEDES GUZMAN LINARES	538.00
<b>TOTAL</b>	8,538.00

10.- CÉDULA DE IVA AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>IVA TRASLADADO</b>	-	-	-	-	-	-
VENTAS TOTALES	-	-	-	-	-	-
DESTOS S/VENTAS	-	-	-	-	-	-
<b>IVA ACREDITABLE</b>						
<b>COMPRAS:</b>						
QUIMICOS	2,347.83	-	-	2,347.83	-	1,304.35
<b>GASTOS:</b>						
PLÁSTICOS Y DESECHABLES	-	352.17	352.17	502.17	352.17	352.17
ETIQUETAS	-	386.09	130.43	130.43	145.43	145.43
TELÉFONO	135.65	135.65	200.87	200.87	200.87	331.30
GAS	900.68	900.68	1,050.68	1,050.68	1,050.68	1,200.68
GASOLINA Y LUBRICANTES	391.30	391.30	508.70	508.70	508.70	769.57
HONORARIOS	58.70	58.70	58.70	58.70	58.70	58.70
MANTTO. GENERAL	-	326.09	378.26	378.26	-	456.52
ENERGIA ELECTRICA	705.02	705.03	855.03	855.03	855.03	1,005.03
REGISTRO DE MARCA	719.12	-	-	-	-	-
PINTURA	-	410.87	-	-	-	-
ROTULACIÓN	-	631.96	-	-	-	-
ANUNCIO LUMINOSO	-	326.09	-	-	-	-
VOLANTES	-	65.22	-	95.22	95.22	95.22
ANUNCIO EN LA RADIO	-	4,500.00	4,500.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
<b>IVA A FAVOR</b>	5,258.30	9,189.83	8,034.84	12,127.88	9,266.79	11,718.96

NOTA: NO HAY IVA TRASLADADO POR EL GIRO DE LA EMPRESA, QUE ES "ELABORACIÓN Y VENTA DE ALIMENTOS".

11.- CÉDULA DE I.S.P.T. Y C.A.S AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
I.S.P.T. RETENIDO	-	-	-	-	-	-
TOTAL SUELDOS PAGADOS	11,252.69	11,252.69	10,889.70	11,252.69	10,889.70	11,252.69
CREDITO AL SALARIO TOTAL	2,503.41	2,503.41	2,422.64	2,503.41	2,422.64	2,503.41
C.A.S A DISMINUIR	-2,503.41	-2,503.41	-2,422.64	-2,503.41	-2,422.64	-2,503.41

12.- CÉDULA DE I.S.R. AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS COBRADAS	230,940.45	248,833.57	268,692.73	292,824.23	322,051.73	357,417.56
INGRESOS NOM.	230,940.45	479,774.02	748,466.75	1,041,290.98	1,363,342.71	1,720,760.27
<b>DEDUCCIONES:</b>	121,232.55	357,555.55	579,338.85	928,012.37	1,246,285.71	1,607,698.23
COMPRAS PAGADAS	77,153.69	153,930.40	144,281.54	261,735.33	233,229.92	268,426.75
GASTOS DE OPERACIÓN	42,184.94	80,498.70	75,607.84	85,044.28	83,149.50	91,091.86
DEPRECIACIONES	1,893.91	1,893.91	1,893.91	1,893.91	1,893.91	1,893.91
DESCUENTOS SOBRE VENTA	-	-	-	-	-	-
RESULTADO FISCAL	109,707.90	122,218.47	169,127.90	113,278.61	117,057.00	113,062.05
UTILIDAD FISCAL	109,707.90	122,218.47	169,127.90	113,278.61	117,057.00	113,062.05
I.S.R.	14,576.02	16,032.23	24,444.53	12,220.38	11,947.62	10,135.74
I.S.R. PAGADO	7,500.00	12,073.00	13,529.00	22,022.00	22,022.00	22,022.00
CREDITO AL SALARIO	2,503.41	2,503.41	2,422.64	2,503.41	2,422.64	2,503.41
<b>I.S.R. A CARGO</b>	4,573.00	1,456.00	8,493.00	-12,305.00	-12,497.00	-14,390.00

13.- CÉDULA DE CÁLCULO DE I.S.R. AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BASE	109,707.90	122,218.47	169,127.90	113,278.61	117,057.00	113,062.05
LIM. INF.	63,823.32	72,940.95	165,500.31	91,176.19	100,293.81	109,411.45
EXCEDENTE	45,884.58	49,277.52	3,627.59	22,102.42	16,763.19	3,650.60
PORCENTAJE	19.8%	19.8%	23.8%	19.8%	19.8%	19.8%
IMPTO MARGINAL	9,085.15	9,756.95	863.37	4,376.28	3,319.11	722.82
CUOTA FIJA	5,490.87	6,275.28	23,581.16	7,844.10	8,628.51	9,412.92
I.S.R. A CARGO	14,576.02	16,032.23	24,444.53	12,220.38	11,947.62	10,135.74

#### 5.4.2 INTERPRETACIÓN DE CÉDULAS

1. La cédula de ventas fue elaborada en base a las ventas del año 2003, se fue incrementado 1% cada mes, dando el 11% al final del año proyectado. No se maneja IVA en esta cédula debido al giro de la empresa.
2. La cobranza se calculo utilizando el saldo de julio del 2003, las ventas se realizan el 98% de contado y solo queda el 2% a crédito de 30 días, por lo que multiplicado las ventas netas nos da el saldo final, el cual nos sirve para determinar la cobranza efectiva.
3. El costo de ventas es el 35% de las ventas de aquí se basa para la determinación de las compras, utilizando el inventario inicial y final.
4. De las compras solo los quimicos llevan IVA, así que sin sumar el IVA nos da las compras netas.
5. Las compras son de contado en algunas ocasiones y a crédito de 30 días, por lo que se da una rotación de 6, la cual multiplicada por las compras netas nos da el inventario final, el cual ayuda a obtener el pago a proveedores.
6. Se obtuvieron los gastos de los meses de julio a diciembre del 2003, de acuerdo a la proporción que se saco en relación a los meses anteriores, se dividieron en gravados y

no gravados con el propósito de determinar el IVA acreditable. Las depreciaciones se siguieron aplicando como lo venían haciendo.

7. Se obtuvieron los inventarios con la información que proporciono la empresa la cual lleva un registro de inventarios confiable, en donde se requiere tener un stock mínimo en el almacén de productos terminado, existencia de carne y químicos.
8. Se registraron las depreciaciones históricas, mensuales y anuales, para determinar el valor en libros de los activos.
9. Se detectaron los deudores diversos para realizar el cobro correspondiente en los meses de julio a diciembre, con el propósito de llevar al día el saldo.
10. Solo se tiene el IVA por acredita, correspondiente a los gastos efectuados en el periodo y las compras de los químicos, ya que las compras de la materia prima principal y las ventas son a tasa 0% por el giro de la empresa.
11. En esta cédula se presentan los movimientos generados por concepto de I.S.P.T y C.A.S., en el caso de I.S.P.T. la empresa no genera, debido a que sus sueldos son el mínimo general del área geográfica, por consecuente genera crédito al salario a pagar, el cual se puede aplicar contra el impuesto a pagar de I.S.R.
12. En esta cédula se presenta el proceso realizado para la determinación de la base gravada para el cálculo de I.S.R. mensual.

13. Se presenta el cálculo de I.S.R., considerando la ley vigente para el tratamiento fiscal del régimen intermedio.

#### 5.4.3 FLUJO DE EFECTIVO, ESTADO DE RESULTADOS Y BALANCE GENERAL

A continuación se presenta el flujo de efectivo, estado de resultados y el balance general proyectados a Diciembre del 2003. Cabe mencionar que no se hizo una proyección a 5 años, debido al monto mínimo que requiere este proyecto, ya que como se podrá observar más adelante tienen una recuperación inmediata de la inversión debido al efectivo que obtiene la empresa en sus operaciones realizadas mensualmente.

**PRODUCTOS CARNICOS "EL GÜERO"**  
**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003**

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>104,229.81</b>	<b>196,170.33</b>	<b>206,164.59</b>	<b>245,159.46</b>	<b>200,784.94</b>	<b>217,499.68</b>
<b>INGRESOS</b>						
CAJA CHICA	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00
VENTAS DE CONTADO (.98)	232,865.64	249,166.23	269,099.53	293,318.49	322,650.34	358,141.88
COBRANZA A 30 DÍAS (.02)	2,827.17	4,752.36	5,085.03	5,491.83	5,986.09	6,584.70
PAGO DE DEUDORES DIVERSOS	1,423.00	1,423.00	1,423.00	1,423.00	1,423.00	1,423.00
RETENCIÓN IMSS	118.90	118.90	115.06	118.90	115.06	118.90
<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>346,064.52</b>	<b>456,230.82</b>	<b>486,487.21</b>	<b>550,111.67</b>	<b>535,559.43</b>	<b>588,368.16</b>
<b>EGRESOS</b>						
<b>GRAVADOS:</b>						
PROVEEDOR DE QUÍMICOS	15,652.17			15,652.17		8,695.65
PLÁSTICOS Y DESECHABLES		2,347.83	2,347.83	3,347.83	2,347.83	2,347.83
ETIQUETAS		2,573.91	869.56	869.56	969.56	969.56
TELÉFONO	904.35	904.35	1,339.13	1,339.13	1,339.13	2,208.70
GAS	6,004.52	6,004.52	7,004.52	7,004.52	7,004.52	8,004.52
GASOLINA Y LUBRICANTES	2,608.70	2,608.70	3,391.30	3,391.30	3,391.30	5,130.43
HONORARIOS	391.30	391.30	391.30	391.30	391.30	391.30
MANTTO. GENERAL		2,173.91	2,521.74	2,521.74		3,043.48
ENERGIA ELECTRICA	4,700.18	4,700.18	5,700.18	5,700.18	5,700.18	6,700.18
REGISTRO DE MARCA	4,794.13					
PINTURA		2,739.13				
ROTULACIÓN		4,213.04				
ANUNCIO LUMINOSO		2,173.91				
VOLANTES		434.78		634.78	634.78	634.78
ANUNCIO EN LA RADIO		30,000.00	30,000.00	40,000.00	40,000.00	40,000.00
IVA ACREDITABLE	5,258.30	9,189.83	8,034.84	12,127.88	9,266.79	11,718.96

**PRODUCTOS CARNICOS "EL GÜERO"**  
**FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003**

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>NO GRAVADOS:</b>						
PROVEEDORES DE CARNE	61,501.52	109,511.20	113,847.25	75,187.34	74,790.47	186,298.62
PROVEE. DE CARNE S/PROCESO	15,652.17	44,419.20	30,434.29	168,547.99	158,439.45	87,406.99
RENTA	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
AGUA			250.00			250.00
SUELDOS	11,252.69	11,252.69	10,889.70	11,252.69	10,889.70	11,252.69
CAS PAGADO	2,503.41	2,503.41	2,422.64	2,503.41	2,422.64	2,503.41
CAS ACREDITABLE	-2,422.64	-2,503.41	-2,503.41	-2,422.64	-2,503.41	-2,422.64
AGUINALDO						2,177.94
VACACIONES	483.60			488.64		
PRIMA VACACIONAL	120.90			122.16		
IMSS	2,980.75	2,688.75	2,980.75	2,688.75	2,602.11	2,688.75
INFONAVIT	2,652.13		2,652.13		2,609.39	
ISR RÉGIMEN INTERMEDIO	4,573.00	1,456.00	8,493.00	-12,305.00	-12,497.00	-14,390.00
2% SOBRE NOMINA	233.00	233.00	225.00	233.00	225.00	233.00
ISCAS	450.00	450.00	436.00	450.00	436.00	450.00
<b>EROGACIONES TOTALES</b>	<b>145,294.18</b>	<b>245,466.24</b>	<b>236,727.75</b>	<b>344,726.74</b>	<b>313,459.75</b>	<b>371,294.16</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>196,170.33</b>	<b>206,164.59</b>	<b>245,159.46</b>	<b>200,784.94</b>	<b>217,499.68</b>	<b>212,474.00</b>

NOTA: SE TIENE A FAVOR EL IVA ACREDITABLE POR LA ACTIVIDAD PREPONDERANTE QUE TIENE LA EMPRESA.

**PRODUCTOS CÁRNICOS "EL GÜERO"**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003**

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
VENTAS NETAS	237,618.00	254,251.26	274,591.36	299,304.58	329,235.04	365,450.90
DESCUENTOS SOBRE VENTAS	-	-	-	-	-	-
VENTAS NETAS	237,618.00	254,251.26	274,591.36	299,304.58	329,235.04	365,450.90
COSTO DE VENTAS	177,873.00	152,648.59	152,699.23	168,250.54	181,347.32	204,170.83
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>59,745.00</b>	<b>101,602.67</b>	<b>121,892.13</b>	<b>131,054.05</b>	<b>147,887.72</b>	<b>161,280.07</b>
GASTOS DE OPERACIÓN:						
GASTOS DE VENTA	42,184.94	80,498.70	75,607.84	85,044.28	83,149.50	91,091.86
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	391.30	391.30	391.30	391.30	391.30	391.30
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>17,168.75</b>	<b>20,712.67</b>	<b>45,892.98</b>	<b>45,618.46</b>	<b>64,346.91</b>	<b>69,796.91</b>
OBLIGACIONES:						
I.S.R.	4,573.00	1,456.00	8,493.00			
2% SOBRE NOMINA	233.00	233.00	225.00	233.00	225.00	233.00
ISCAS	450.00	450.00	436.00	450.00	436.00	450.00
PTU	1,716.87	2,071.27	4,589.30	4,561.85	6,434.69	6,979.69
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS</b>	<b>10,195.87</b>	<b>16,502.40</b>	<b>32,149.68</b>	<b>40,373.61</b>	<b>57,251.22</b>	<b>62,134.22</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>10,196.00</b>	<b>16,502.00</b>	<b>32,150.00</b>	<b>40,374.00</b>	<b>57,251.00</b>	<b>62,134.00</b>

**PRODUCTOS CÁRNICOS "EL GÜERO"**  
**ESTADOS DE POSICIÓN FINANCIERA PROYECTADOS**  
**DEL 1º DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003**

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>Activo</b>						
<i>Activo Circulante</i>						
Caja chica	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00	4,600.00
Bancos	104,229.81	206,164.59	245,159.46	200,784.94	217,499.68	212,474.00
Clientes	4,752.36	5,085.03	5,491.83	5,986.09	6,584.70	7,309.02
Deudores diversos	8,538.00	7,115.00	5,692.00	4,269.00	2,846.00	1,423.00
Inventarios	165,720.83	81,935.50	73,517.81	167,002.60	218,885.20	298,419.98
IVA a Favor Acumulado	138,124.70	138,124.70	117,411.95	117,411.95	117,411.95	117,411.95
IVA a Favor Mensual	5,258.30	9,189.83	8,034.84	12,127.88	9,266.79	11,718.96
<b>Total activo circulante</b>	<b>431,224.00</b>	<b>452,214.65</b>	<b>459,907.88</b>	<b>512,182.46</b>	<b>577,094.32</b>	<b>653,356.91</b>
<i>Activo no circulante</i>						
Equipo de oficina	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00	5,000.00
Dep. Acum. de Eq. de oficina	-1,355.00	-1,396.66	-1,438.32	-1,479.98	-1,521.64	-1,563.30
Equipo de transporte	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00	60,000.00
Dep. Acum. de Eq. de Transporte	-29,280.00	-30,530.00	-31,780.00	-33,030.00	-34,280.00	-35,530.00
Equipo de refrigeración	72,270.00	72,270.24	72,270.24	72,270.24	72,270.24	72,270.24
Dep. Acum. De Eq. De Refrigeración	-19,197.00	-19,799.25	-20,401.50	-21,003.75	-21,606.00	-22,208.25
<b>Total activo no circulante</b>	<b>87,438.00</b>	<b>85,544.33</b>	<b>83,650.42</b>	<b>81,756.51</b>	<b>79,862.60</b>	<b>77,968.69</b>
<b>Total Activo</b>	<b>518,662.00</b>	<b>537,759.00</b>	<b>543,558.00</b>	<b>593,939.00</b>	<b>656,957.00</b>	<b>731,326.00</b>

**PRODUCTOS CÁRNICOS "EL GÜERO"**  
**ESTADOS DE POSICIÓN FINANCIERA PROYECTADOS**  
**DEL 1º DE JULIO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2003**

CONCEPTO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
<b>Pasivo</b>						
<i>Pasivo a corto plazo.</i>						
Proveedores	42,247.17	48,831.62	18,027.00	39,477.00	40,870.00	55,061.00
ISR	4,573.00	1,456.00	8,493.00			
2% SOBRE NOMINA	233.00	233.00	225.00	233.00	225.00	233.00
ISCAS	450.00	450.00	436.00	450.00	436.00	450.00
IMSS	2,980.75	2,688.75	2,980.75	2,688.75	2,602.11	2,688.75
INFONAVIT	2,652.13	-	2,652.13	-	2,609.39	-
PTU	8,023.13	10,094.40	4,589.30	4,561.85	6,434.69	6,979.69
<b>Total Pasivo</b>	<b>61,159.18</b>	<b>63,753.77</b>	<b>37,403.18</b>	<b>47,410.60</b>	<b>53,177.19</b>	<b>65,412.44</b>
<b>Capital Contable</b>						
Capital de Aportación	225,792.57	225,792.57	225,792.57	225,792.57	225,792.57	225,792.57
Utilidad de Ejercicios Anteriores	221,514.37	231,710.24	248,212.65	280,362.33	320,735.94	377,987.16
Utilidad del Mes	10,195.87	16,502.40	32,149.68	40,373.61	57,251.22	62,134.22
<b>Total Capital Contable</b>	<b>457,502.81</b>	<b>474,005.22</b>	<b>506,154.90</b>	<b>546,528.51</b>	<b>603,779.73</b>	<b>665,913.95</b>
<b>Total Pasivo mas Capital</b>	<b>518,662.00</b>	<b>537,759.00</b>	<b>543,558.00</b>	<b>593,939.00</b>	<b>656,957.00</b>	<b>731,326.00</b>

#### 5.4.4 DETERMINACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS.

##### VALOR PRESENTE NETO

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO	COSTO DE CAPITAL	POTENCIA	VALOR PRESENTE NETO
Agosto	206,164.5893	10.03	1	20,554.79
Septiembre	245,159.4562	10.03	2	2,436.95
Octubre	200,784.9361	10.03	3	198.99
Noviembre	217,499.6796	10.03	4	21.49
Diciembre	212,473.9977	10.03	5	2.09
Total	1,082,082.6590	10.03		23,214.32
			Inversión Inicial.	198,833.24
			V.P.N.	<b>-175,618.92</b>

##### TASA DE RENDIMIENTO A VALOR PRESENTE NETO

Tasa rendimiento neta	Flujos Promedio	(35,123.78)	<u><b>-17.66%</b></u>
	Inversión Inicial	198,833.24	
V.P.N. de los flujos promedio	Total flujos	(175,618.92)	<u><b>-35,123.78</b></u>
	Nº de flujos	5	

### TASA DE RENDIMIENTO

Tasa de Rendimiento.	Flujos Promedio	216,416.53	<u><b>108.84%</b></u>
	Inversión Inicial	198,833.24	
Flujos promedio	Total flujos	1,082,082.66	<u><b>216,416.53</b></u>
	Nº de flujos	5	

### TASA INTERNA DE RENDIMIENTO

**105.88%**

AÑO	FLUJOS DE EFECTIVO
0	-198,833.24
Agosto	206,164.59
Septiembre	245,159.46
Octubre	200,784.94
Noviembre	217,499.68
Diciembre	212,474.00

## PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Como los flujos de efectivo son desiguales se restaron a la inversión inicial las entradas de efectivo

Inversión inicial	198,833.24
1er. Mes	206,164.59
Remanente	<b>-7,331.35</b>

La inversión se recupera en el primer mes del periodo proyectado

## COSTO DE CAPITAL

AÑO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Tasa de los Cetes	4.86%	4.86%	4.86%	4.86%	4.86%
Inflación	3.33%	3.75%	4.17%	4.59%	5.01%
Costo de capital	8.19%	8.61%	9.03%	9.45%	9.87%

COSTO DE CAPITAL PROMEDIO 9.03%

## DETERMINACIÓN DE LA BETA

Determinación del rendimiento de la empresa bajo la razón financiera del R.O.I.

CONCEPTO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Utilidad Neta	16,502.40	32,149.68	40,373.61	57,251.22	62,134.22
Capital Contable Prom. Menos utilidad del ejercicio	521,256.60	511,408.32	553,565.39	599,705.78	669,191.78
<b>R.O.I.</b>	<b>0.0317</b>	<b>0.0629</b>	<b>0.0729</b>	<b>0.0955</b>	<b>0.0928</b>

### BETA

AÑO	R <sub>m</sub>	R <sub>j</sub>	i
Agosto	0.0131	0.0317	0.0486
Septiembre	0.0037	0.0629	0.0486
Octubre	-0.0018	0.0729	0.0486
Noviembre	0.0052	0.0955	0.0486
Diciembre	0.0052	0.0928	0.0486
Sumatoria	0.02543	0.3558	0.2430
Promedio	0.00509	0.07115456	0.04860

AÑO	(Rm - i)	(Rj - i)	(Rm - i)	((Rm - i)(Rj - i))
Agosto	-0.0355	-0.0169	0.00126258	0.000601966
Septiembre	-0.0449	0.0143	0.00201666	-0.000640602
Octubre	-0.0504	0.0243	0.00253726	-0.001225722
Noviembre	-0.0434	0.0469	0.00188171	-0.002032966
Diciembre	-0.0434	0.0442	0.00188171	-0.001919493
Sumatoria	-0.2176	0.1128	0.00957993	-0.005216817
Promedio	-0.04351	0.02255	0.00192	-0.00104

**BETA**

**-8.82%**

#### 5.4.5 INTERPRETACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS

En el *valor presente neto (VNP)* se obtiene un resultado positivo para el presente proyecto, debido a que se traen los flujos esperados al inicio del proyecto y se compara con la inversión que se realizó de lo cual se obtiene un remanente para la entidad; concluyendo que es un proyecto rentable según este indicador.

Con la *tasa de rendimiento a valor presente* se manejan los flujos promedio entre la inversión inicial, aquí se puede observar que estos flujos a valor presente con respecto a la inversión reflejan un resultado positivo, lo que reafirma la viabilidad de la inversión.

La *tasa de rendimiento*, arroja un resultado de 108.84% lo cual es un alto porcentaje en comparación con el capital invertido, debido a que se obtiene el dinero invertido y se recupera un 8.84%.

La *tasa interna de rendimiento (TIR)*, nos arroja una tasa de 105.88% y en el costo de capital se obtiene 9.03%, lo cual nos indica que se debe obtener un rendimiento en la inversión alto.

El *periodo de recuperación* como puede observarse la inversión se recupera en el primer mes, por lo que la entidad puede ver los resultados favorables en un período corto.

Como se menciono anteriormente el *costo de capital* es de 9.03% lo cual indica que la entidad esta tomando una decisión aceptada al invertir en una nueva imagen de la empresa y sus productos, debido a que la tasa de rendimiento es mucho mayor que el costo de capital.

Con la determinación de la *BETA* se observa que no existe riesgo alguno, ya que obtenemos un resultado de -8.82% y el riesgo óptimo que debe de dar la Beta, es menos de uno. Por lo que se concluye que la empresa puede invertir sin temor alguno, quedando convencidos que es lo correcto y por consecuente obtendrán un gran beneficio.

## CONCLUSIONES

Actualmente, un plan de mercadotecnia, una imagen corporativa y un logotipo atractivo con un nombre pegajoso, es de gran necesidad para la vida de un producto y para que la empresa logre ser competitiva, ya que todo esto ayuda a generar una imagen en la mente del consumidor, darse a conocer, acrecentar la venta del producto, en general a obtener mayores utilidades.

En el presente trabajo se mostró lo importante que puede ser para la empresa Productos Carnicos “El Güero”, el poder aplicar los elementos antes mencionados, ya que permitió mostrar las deficiencias que sufre la entidad.

Una vez que han sido aplicados los cuestionarios y después de haber analizado e interpretado la información recopilada se llegó a las siguientes conclusiones:

Para empezar, se encontró con un mercado muy amplio que le gusta y consume carnes frías, el cual tiene preferencia por la carne de cerdo. Nuestro estudio se enfocó en el jamón elaborado con carne de cerdo, en las encuestas realizadas se hizo la pregunta ¿Qué marca de jamón compra?, la mayor parte del público contestó que consume jamón Fud, lo cual es completamente falso, debido a que una parte de los encuestados no consumen realmente ese jamón, pero aun así ellos contestaban que efectivamente era del Fud. Esta empresa logró penetrar en la mente del consumidor por su gran publicidad que maneja y por la marca que ya es reconocida a nivel mundial, lo cual nos lleva a la conclusión que para el consumidor es

importante la imagen corporativa, el logotipo y el nombre; aunque ellos no lo conceptualicen de esa manera.

La empresa cuenta con clientes que reconoce la calidad del producto, pero más sin embargo, algunos de ellos no lo siguen consumiendo porque no saben que todavía existe el producto e incluso la empresa, también se encontró que las nuevas generaciones no conocen la empresa, esto es por la falta de publicidad, por que a pesar de que cuenta con diversos canales de distribución no hace ver al público que el producto que están comprando en la tienda de la esquina es de Producto Carnicos “El Güero”, por consecuente ellos no van a pedir el producto de esta empresa y seguirán pensando que es jamón del Fud o cualquier otra marca reconocida, que es el principal problema que sufre el producto.

Se obtuvieron resultado positivo con respecto a los otros productos que elabora la empresa, los cuales tienen un mercado amplio con gran aceptación entre los consumidores. También se encontró que la empresa cuenta con precios competitivos y accesibles para el público de la región.

El público michoacano está abierto hacia la compra de productos elaborados y con marca no comercial, lo cual es muy favorable para la entidad, ya que no tendrá las puertas cerradas para poder penetrar sin problemas en el mercado de los embutidos a nivel regional.

Para finalizar; basándonos en los resultados de la investigación antes mencionada, ha sido comprobada en su totalidad la hipótesis planteada en este proyecto. Ya que los resultados que se obtuvieron con el público encuestado, se confirma que es importante que una empresa cuente con una buena imagen corporativa y que realicen campañas publicitarias constantes, para poder penetrar en la mente y gusto del consumidor. Ya que esto va hacer primordial para la vida de cualquier producto.

## BIBLIOGRAFIA

PICKLE, Royce L. Abraham

Administración de Empresas Pequeñas y Medianas

Editorial Limusa

REYES, Ponce Agustín

Administración De Empresas

Editorial Limusa

MENDEZ, Morales José Silvestre

Economía y La Empresa

Editorial McGRAW-Hill

MÜCH, Galindo Lourdes

Fundamentos De Administración

Editorial Trillas

PERDOMO, Moreno Abraham

Elementos Básicos De Administración Financiera

Editorial Ecasa

GITMAN, Lawrence J.

Administración Financiera Básica

Editorial Harla

COPELAND, Thomas E.  
Finanzas En Administración  
Editorial McGRAW-Hill

MORENO, Fernández Joaquín A.  
Las Finanzas En Las Empresas  
Editorial McGRAW-Hill

BACA, Urbina Gabriel  
Evaluación De Proyectos  
Editorial McGRAW-Hill

PHILIP, Kotler  
Dirección De Mercadotecnia  
Editorial Prentice - Hall

COSS, Bu Raúl  
Análisis Y Evaluación De Proyectos De Inversión  
Editorial Limusa

WESTON, J. Fred  
Fundamentos De Administración Financiera  
Editorial McGRAW-Hill

HORNE, Van James C.

Administración Financiera

Editorial Prentice - Hall

NUÑEZ, Escamilla Rosa Elena

Estrategias Para Las Micro-Pequeñas y Medianas Empresa

Octavo Semestre, 2003.