



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Contaduría y Administración

El mercado rosa en México y su oportunidad en la industria del vestido

Diseño de un proyecto

Edgar Cerón Fuentes

Víctor Manuel Díaz Franco



México D.F. 2014



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Contaduría y Administración

El mercado rosa en México y su oportunidad en la industria del vestido

Diseño de un proyecto

Que para obtener el título de:

Licenciado en administración

Presentan:

Edgar Cerón Fuentes

Víctor Manuel Díaz Franco



Asesor:

Mtro. Iván Josué Villegas Tenorio

México D.F. 2014

ÍNDICE

<i>Dedicatorias</i>	6
<i>Agradecimientos</i>	7
Introducción	12
Antecedentes	12
Problemática	14
Objetivos del trabajo	17
Alcances y limitaciones	18
Aportaciones	19
Estructura capitular	23
Capítulo I. Fundamentos de planeación	25
1.1. Misión, visión, objetivos	25
1.2. Antecedentes de la empresa	27
1.3. Análisis FODA	29
1.4. Medio ambiente interno y externo de la empresa	31
Capítulo II. Estudio demercado	35
2.1. Oferta.....	35
2.2. Demanda.....	39
2.3. Consumidor	40
2.4. Definición del mercado meta.....	43
2.5 Análisis de precios	45
2.6. Estrategias de promoción	48
2.7. Descripción del producto.....	50

Capítulo III. Estudio técnico	53
3.1. Descripción de material y equipo	53
3.2. Distribución de planta	55
3.3. Localización de planta	57
3.4. Análisis de procesos	61
3.5. Pronósticos de venta	75
3.6. Análisis legal.....	77
3.7. Presupuesto general.....	80
Capítulo 4. Estudio organizacional	95
4.1. Justificación de la estructura orgánica	95
4.2. Organigrama	97
4.3. Descripción de puestos.....	98
Capítulo 5. Estudio financiero	107
5.1. Flujo de efectivo	107
5.2. Estado de resultados	109
5.3. Balance general	116
5.4. TIR.....	123
5.5. VPN	126
5.6. TREMA	127
5.7. Punto de equilibrio.....	128
5.8. PRI.....	134
5.9. Razones financieras.....	135
5.10. Consideraciones finales al estudio financiero	140

Conclusiones	142
Anexos	148
Anexo 1. Productos y precios consultados para el análisis de precios.....	148
Anexo 2. Localización de planta	159
Anexo 3. Información relacionada a la integración del presupuesto.....	169
Anexo 4. Información relacionada al estudio financiero	172
BIBLIOGRAFÍA.....	184

Dedicatorias

Edgar

A Consuelo Cerón Fuentes y Oscar Flores López

¡Quienes son motivo y ejemplo de vida!

*Me enseñaron a valorar con esfuerzo, de ver hacia atrás y saber por qué
estoy aquí.*

*La vida se va haciendo adulta y es tiempo de responderles, hoy les hago
saber que hemos llegado, que esto no es sino un pago mínimo de lo que
les debo, esto es de ustedes, mis padres.*

Víctor

A mis padres...

*Quienes se han esforzado más del triple que yo para ayudarme a llegar
hasta aquí; quienes han sido testigos de la alegría, emoción, desvelos, estrés
y diversión que mis estudios me han traído.*

*Sin su apoyo, confianza, cariño y amor seguramente no sería la persona
que hoy soy.*

*Esta meta cumplida no es mía, es nuestra. Siempre orgulloso de ustedes y
con todo mi amor.*

Agradecimientos

Edgar

Universidad Nacional Autónoma de México

...Por mí raza hablará el espíritu... líneas de gran impacto, de trascendencia ideológica, que inunda de ilusión las miradas, que sofoca de pasión el corazón, que obliga a nuestro ser a brindarnos como universitarios.

Gratitud y amor es lo que me merece, por abrir esa puerta de infinita felicidad, por enseñarme a ver diferente, por sorprenderme, por tus tamaños, por tus formas, por tú presencia, por tú grandeza ,por hacerme vibrar, por dejarme claro que la educación y el conocimiento es un legado precioso e invaluable, por hacerme mejor persona.

“Gracias”.

Facultad de Contaduría y Administración

En esta búsqueda de identidad personal y profesional encontré en tus pasajes guías de vida. Soy afortunado al encontrar mi vocación y agradezco la preparación, los retos y las alas que me brindaste, me diste además socios, amigos, tutores, y ejemplos de éxito, me cobijaste y preparaste para enfrentar esta nueva etapa de profesionista.

Gracias.

Esteban Flores Gaspar

Por aceptarme y darme una familia, por verte trabajar duro día a día, por ser un ejemplo. Gracias.

Miguel Ángel Soreque Tavera

Por la oportunidad de trabajo y la flexibilidad de horarios para respetar mis obligaciones académicas, por ese apoyo en proyectos y abrirme las puertas de tu negocio durante esta vida universitaria. Gracias.

Iván Josué Villegas Tenorio

Por ser un modelo ejemplar de profesionalista, por demostrar tú compromiso conmigo, por enseñarme más de lo que debías y sancionarme por lo que no sabía, por llamarme la atención cuando fue necesario, por señalarme el camino, por llenar mi cabezas de dudas, por ilusionarme en esta profesión, por aconsejarme, por remarcarme la importancia de la educación, por no hacer fácil el camino, por demostrarme que no soy el único, por centrarme, por exigirme, por disciplinarme, por apoyarme, por ser parte de mi formación, por hacerme mejor de lo que era, porque además lo admiro...

Gracias.

Víctor M. Díaz Franco

La vida tiene una difícil realidad que nos sugiere ser selectivos con las personas que nos rodeamos. En nuestro caso la obviada en intereses nos abraza, te reconozco como un compañero, un colaborador, un socio y más que nunca un amigo, a quien le debo respeto y admiración, tu formación impecable, acompañada de esa ética, de un actuar responsable, de un compromiso pleno, tu siempre tan listo tan objetivo, desarmas las fantasías y las vuelves posibilidades, los números uno de tus sustentos, las normas y leyes argumentos tuyos, sin duda eres dueño de un sinfín de virtudes, eres mi apuesta más fuerte y más segura.

Gracias.

Nancy E. García Barrita

Fuiste testigo de mi primer día en esta carrera, estuviste ahí cuando me tropecé, cuando se me cerraban las posibilidades me brindaste tu apoyo incondicional, no sé cuántas veces me ayudaste, hoy día sigues presente, eres maravillosa.

Gracias.

Víctor

Universidad Nacional Autónoma de México

Por haberme brindado "formación personal" porque más allá de una carrera profesional, a través de su oferta cultural, social y deportiva mi alma máter me enseñó el significado de la pasión, el esfuerzo, el compañerismo la tolerancia, el respeto , la solidaridad y el gran valor de la amistad.

Facultad de Contaduría y Administración

Porque en sus aulas disfrute aprender, disfrute equivocarme, disfrute reír, opinar, debatir y ampliar mi forma de ver las cosas.

Porque gracias a sus profesores, compañeros, investigadores y todo el personal que ahí labora hoy soy una persona crítica, analítica, metódica, responsable y comprometida.

Porque no olvidaré todas las alegrías y amistades que ahí logre y sobre todo porque sé que mi relación con esta H. Facultad nunca terminará.

Fundación UNAM

Gracias a la Fundación UNAM, a la Secretaría de Educación Pública y a las demás instituciones que hacen posible el programa de Becas "Pronabes", del cual fui afortunadamente beneficiado, este apoyo económico me permitió concentrarme en temas escolares y facilitó en gran medida la culminación de éstos.

Edgar Cerón

Es difícil creer que en una Facultad con tantos alumnos resulte complicado encontrar compañeros que sean personas ejemplares, profesionistas destacados y amigos sinceros. Sin duda alguna Edgar reúne esto y mucho más.

Gracias por tu esfuerzo, confianza, apoyo y liderazgo en este proyecto.

Iván Josué Villegas Tenorio

En el recorrido de mi vida académica he conocido muchos profesores dignos de admiración y respeto, de cada uno de ellos he aprendido y tomado elementos que han mejorado mi formación profesional y personal.

Iván más allá de ser un excelente profesor comprometido con sus alumnos, con el digno aprendizaje, con la Universidad y más que un asesor de proyecto, es una persona loable en la que puedo confiar, es una figura que anima a seguir adelante y más allá.

Gracias por todo el conocimiento transmitido en sus clases y particularmente en la asesoría de este proyecto, gracias por sus observaciones y recomendaciones y especialmente gracias por su paciencia y apoyo incondicional.

Yuritzi Arteaga

Porque desde que te conocí soy una mejor persona, he enfrentado y superado muchos retos gracias a tu apoyo, he cumplido objetivos a tu lado; porque me has acompañado en las buenas, en las malas y en las peores. Gracias por tu amor, tu amistad, por aceptarme tal como soy.

Simplemente gracias por todo.

Amigos

Han sido y serán parte fundamental de mi vida, gracias por siempre estar pendientes de mi, por escucharme, por preocuparse por mi familia. Gracias a todos por permitirme conocer más allá de ustedes, por darme la confianza de estar a su lado.

Sustava

Cuando existe gran diferencia de horarios y de ubicación, encontrar un espacio de trabajo se torna complicado. Gracias a Grupo Sustava por facilitarnos sus instalaciones en la realización de este proyecto. Gracias además por la experiencia y conocimiento laboral que me ha brindado, gracias por la confianza y el reconocimiento.

*"El éxito consiste en obtener lo que se desea,
la felicidad en disfrutar lo que se obtiene"*

-Emerson

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Dentro de la búsqueda de desarrollo personal y profesional Limit tiene su origen en la relación laboral que Edgar Cerón Fuentes alumno de la FCA tiene con plazas comerciales de ropa, en su mayoría locales enfocados a la venta de prendas para caballero. Lo anterior, junto con el gusto por el emprendimiento llevó a incubar la posibilidad de crear una empresa del giro que le es familiar y en el cual tiene 6 años de experiencia.

El sector de la industria del vestido tiene elementos atractivos como negocio, el más claro es que la ropa es un producto de consumo vitalicio, es cíclico de acuerdo a los períodos primavera- verano y otoño- invierno, lo que sugiere utilizar modelos diferentes no sólo por la tendencia sino por las condiciones climáticas del momento.

Además suele comprarse ropa por varias circunstancias; por ejemplo para dar un detalle en fechas como: 14 de febrero, día del padre, 30 de abril, navidad, año nuevo, cumpleaños y aniversarios los cuales pueden ser cualquier día del año. También las vacaciones de semana santa, las de verano y diciembre son motivo para que los estudiantes, trabajadores y personas en general realicen compras.

Otros hechos reconocidos pero difíciles de tipificar dada su naturaleza, es cuando las compras se realizan para asistir a un compromiso personal, evento social o a alguna reunión, en este caso se podrían considerar como compras eventuales o de ocasión.

Lo anterior es la parte atractiva del negocio del comercio de ropa, sin embargo también se identifican dificultades a resolver; la principal es que este tipo de compras no se hacen de manera constante, es decir a pesar de que es un producto de uso diario, una sola prenda tiene una vida útil prolongada. Los precios exigen un gasto mayor al promedio en el actuar cotidiano y suelen elevarse aún más cuando se consideran las fechas y momentos señalados para hacer compras, después de esto existen largos periodos de tiempo donde no hay motivo aparente de compra. Sin embargo al ser detectadas tales situaciones vuelve obvias las acciones en las cuales Limit necesita poner atención.

Se concibe el interés en desarrollar un proyecto con el fin de crear una empresa en el sector de la industria del vestido dirigido al mercado rosa. Lo anterior derivado de la experiencia que se tiene en este sector, principalmente con la tienda "UrbanTechnology". Un dato relevante para tomar dicho enfoque, es que una parte significativa de sus clientes pertenecen a este nicho, el cual se encuentra en crecimiento y usualmente sus compras sobrepasan en monto a una compra promedio.

Por otro lado la Facultad de Contaduría y Administración en Junio de 2013 puso en marcha el Diplomado: *Creación Desarrollo y Dirección de Empresas Sociales*, el cual pretende involucrar a los alumnos con empresas de esta índole o bien incubar alguna iniciativa.

Dicha perspectiva de desarrollo es de interés para Víctor Díaz y participa en ella, pues considera esta opción como la más viable y funcional para titularse de la Licenciatura en Administración. Este escenario describe la opción de titulación por proyecto a través de la elaboración de un plan de negocios, el cuál en ese momento por motivos académicos y profesionales así como la premura de tiempo no se concretó.

En septiembre del mismo año ambos estudiantes trataron una problemática inmediata a su situación: la vida laboral de los estudiantes universitarios y los recién egresados se encuentra limitada y muy competitiva. Esta condición es aprovechada por las empresas de tal forma que optan por contratarlos como personal externo para realizar actividades secundarias de su operación a un bajo costo, sin tener los derechos laborales que ello implica; o bien condicionan su desempeño según resultados, lo que carece de objetividad y sugiere no contar con la seguridad de tener empleo permanente.

Por tanto la opción de trabajar en una empresa por un largo periodo, con un sueldo competitivo y prestaciones adecuadas cada vez se complica más. Una de las soluciones a esta situación es generar empleo a través de la creación de una pyme. Esta conclusión fortaleció la iniciativa de aplicar la teoría y la práctica administrativa; crear una oportunidad profesional para desarrollarse y adquirir experiencia tiene como resultado a "Limit" como proyecto en el que Víctor Díaz Franco y Edgar Cerón Fuentes suman y complementan esfuerzos.

Es así como los dos alumnos de la FCA deciden crear una fuente de ingresos estable y propia, optan por desarrollar un plan de negocios. Comienzan así la elaboración del proyecto y al estar cerca el último semestre para concluir la carrera deciden además elegirlo como opción de titulación. Es así como asesorados por el Maestro Iván Josué Villegas Tenorio se desarrolla el proyecto Limit.

Problemática

La industria del vestido es una muestra de océano rojo donde la oferta es competida y la demanda es constante, en tal caso las empresas necesitan tener estrategias que fortalezcan su posición ante la competencia. No obstante dentro de este mercado aún existen nichos no satisfechos en su totalidad.

Hay que recordar que el mercado de ropa está enfocado a toda la población en general. Anteriormente los grandes segmentos solamente eran: niños, adolescentes y adultos tanto para hombres como para mujeres. Esta segmentación se ha especializado más y responde a que los individuos buscan ganar identidad propia y particularizarse en diferentes grupos sociales. En los últimos años han surgido agrupaciones de personas que comparten ciertos hábitos de comportamiento como: lugares de reunión, alimentación, música y forma de vestir, lo que segrega y por tanto identifica nuevos nichos.

Cada agrupación necesita productos y servicios específicos. Ropa y accesorios por ejemplo son demandados con mayor frecuencia por el mercado femenino y por el mercado rosa. La oferta para el mercado femenino es muy amplia y sigue en crecimiento, no así la del mercado rosa que es atendido por pocas empresas.

Tomando como base los antecedentes en la comercialización de prendas de vestir para caballero Limit decide orientar el negocio a este mercado. Tomará como punto de partida el mercado rosa, nicho que se encuentra en crecimiento y que aún no está satisfecho, lo cual sugiere que puede considerarse como un océano azul. "Éste es un mercado emergente que la inmensa mayoría de empresarios mexicanos ha ignorado por homofobia o por temor a ser criticados. Pero los más visionarios ya se percataron del tiempo y las ganancias que han estado perdiendo".¹

¹ De la Riva Group. (2007). *El negocio gay en México. A la caza del dinero rosa.*

La cuestión a resolver es conocer cuáles son las motivaciones y restricciones para la compra de ropa por parte del mercado rosa, así como las líneas adecuadas de comunicación para incurrir en ese nicho.

Se vuelve una oportunidad de negocio pues Olivares (2010) encontró que las personas que salen del clóset, el mercado rosa, pueden generar hasta 4 mil 500 mdd anuales. Además la comunidad homosexual en México tiene un potencial de 8 millones de consumidores. "Entonces un mercado con más de 8 millones de consumidores ya no cabe en el clóset." Es la frase que utilizan los creadores del concepto Contempovideo² para calificar al pinkmarket (mercado rosa), dícese, la comunidad homosexual de México, la cual consume: viajes, ropa, revistas, música, cosméticos, salud y por supuesto, mucho cine.

De acuerdo con De la Riva (2007), firma especializada en estudios de mercado, este segmento de la población suele ser de grandes consumidores, pues gastan entre 10 y 15 por ciento más que una persona heterosexual. Las compañías y sus marcas al darse cuenta de ello tratan de ser incluyentes, lo cual significa "hacer un guiño de ojo a ese mercado". Esto implica que dentro de sus mensajes publicitarios hacen algún tipo de contacto con el público homosexual, además hay marcas donde esto es más evidente como en las de moda.

Justifica qué el "pinkmarket" no ha logrado catapultarse en este país como lo hace en otras latitudes del mundo. "Una estimación de la derrama que arroja el mercado rosa en México es de aproximadamente 51 millones de pesos anuales. Es una cantidad buena, si consideramos la poca apuesta del empresariado mexicano en este rubro".³

De la Riva (2007) continua "Los gays no consumen publicidad directa, abierta o muy obvia, sino aquella sugerida que maneje signos que sólo ellos puedan detectar, ya que temen que si un producto es manejado como 'para gays', se use como elemento para clasificarlos, separarlos o rechazarlos".⁴

² Empresa dedicada a la distribución de cinematografía internacional con diversas temáticas con el objetivo de promover la tolerancia y la no discriminación.

³ *Op.cit.* De la Riva Group. (2007).

⁴ *Idem*

Jaramillo (2009), afirma que el pinkmarket es un mercado sólo para visionarios, que lo gay está de moda.⁵ Este selecto grupo lentamente va penetrando en la sociedad mexicana, no así en la europea o en la estadounidense donde marcas importantes a nivel mundial han apostado por invertir en este mercado. México se encuentra en pañales en este rubro, sin embargo, no podemos desdeñar que ha logrado imponerse, aunque de manera lenta, pero el hecho de haber ingresado, significa que debe de surgir un foco de atención por parte de los empresarios para invertir en este mercado que aún puede considerarse como virgen.

Espinosa (2011) menciona que poco a poco, empresas y empresarios han volteado hacia un grupo antes no atendido:⁶ la comunidad homosexual de México, cuyos gustos, sofisticación y capacidad de compra conforman el llamado “mercado rosa” o “pinkmarket” que logra vislumbrarse como una nueva veta en el rubro mercantil y para ello considera que:

- El consumidor gay no desea ser diferenciado o que se diseñe una publicidad pink que lo haga sentir "raro". Prefiere las marcas que promueven mensajes con un detalle que sólo la comunidad pueda interpretar.
- Como en todo mercado hay que saber exactamente quién será el cliente, no se puede hacer generalizaciones, dentro del colectivo hay lesbianas, homosexuales, transgénero y cada uno tiene una necesidad diferente por cubrir.
- Gay friendly va más allá de decir "soy amigable". Si se busca fidelidad a la marca, hay que ir a los lugares donde ellos conviven para identificar sus hábitos de consumo y saber cómo les gustaría que fueran cubiertos.
- Afirma "si eres una firma que quiere posicionarse en el mercado gay, anúnciate en Internet. Es la mejor herramienta".

Los productos preferidos: todo lo relacionado con cuidado personal y tecnología: computadora, celulares, equipos de TV, todo lo que los haga estar a la vanguardia.

Por otro lado existe una infraestructura capaz de atender a cierta parte de dicho mercado, ello derivado de la ubicación, pues UrbanTechnology tiene tres locales en la colonia centro precisamente en el cuadrante enfocado a la venta de ropa, sin embargo existe un sector de la

⁵ Jaramillo, V. (2009). *El mercado gay, sexy para hacer negocios*.

⁶ Espinosa, E. (2011). *El mercado rosa crece; las marcas también salen del closet*.

población que compra en otros lugares tales como centros comerciales o boutiques. En dicho sentido es pertinente considerar la forma de llegar a estas personas.

Un rubro importante dentro del segmento del mercado rosa es la atención y el estado de confort que le generan las condiciones del lugar en dónde se encuentren. Entonces los espacios que existan entre los muebles, productos y personas deben ser los adecuados. Mientras el primero debe ofrecer comodidad el segundo debe invitar a consumir, juega un rol de atracción visual, por ende la accesibilidad debe ser inmediata; en relación a las personas, este es el primer contacto que se tiene con el cliente, por lo tanto coincidir y aplicar la atención requerida es fundamental para generar un lazo estrecho.

Las personas encargadas del local son jóvenes de aproximadamente entre 20 y 25 años, utilizan una vestimenta similar a la ofertada por el local generando congruencia y formando parte de la imagen corporativa necesaria para ser identificados. La ambientación también contiene elementos que generan una atmosfera adecuada lo que incluye tonos de la tienda, intensidad de la luz, aire acondicionado, música y la propia adecuación de las instalaciones con accesorios decorativos.

Objetivos del trabajo

Objetivos generales

- Analizar en un periodo de seis meses la viabilidad y rentabilidad de crear una comercializadora de ropa dirigida al sector masculino del mercado rosa en la Ciudad de México.
- Elaborar un plan de negocios que cubra los requisitos solicitados por la academia para titularnos y alcanzar el grado de licenciados en administración en un periodo no mayor a doce meses.

Objetivos específicos

- Crear cuatro empleos a personas que pertenecen a la Generación 2010-2014 de la FCA de la licenciatura en administración derivado de la creación y puesta en marcha de Limit en el segundo semestre del año 2015.

- Satisfacer el 5% de la demanda objetiva de Limit en la delegación Cuauhtémoc en los primeros tres años.

Alcances y limitaciones

Somos un equipo que pretende establecer un negocio que si bien cuenta con un capital limitado dentro de un ambiente hostil en la industria, el segmento al que se enfoca el negocio está en crecimiento, lo cual permite aprovecharlo mediante un análisis que se desarrolla en el siguiente plan estratégico, se determinará así; qué recursos se necesitan y cómo se utilizarían para hacer de este un negocio rentable y atractivo.

Alcances

- Limit pretende impactar el mercado rosa, considerando solamente la Ciudad de México, en la delegación Cuauhtémoc, a varones mayores de edad, entre 20 y 44 años de edad.

Limitaciones

- No existen estadísticas concretas y específicas sobre el mercado meta.
- Conseguir financiamiento para un proyecto nuevo suele resultar complicado debido a los requisitos y lineamientos que los inversionistas requieren para asegurar su patrimonio.
- Existe discriminación hacia el mercado meta debido a una aceptación social fragmentada.
- La industria del vestido es un sector muy competido.
- No se tiene experiencia en dirección de empresas.

Aportaciones

Se aplicaran herramientas y métodos administrativos con la finalidad de estructurar un plan de negocios efectivo, capaz de anticiparse y prevenir situaciones de la gestión operativa así como generar condiciones adecuadas para el desarrollo de Limit.

La formación profesional sumada con la experiencia laboral nos señala que la parte del trabajo de planeación tiene que fundamentarse, en tal sentido la base se toma de registros históricos, así como de información de mercado y de fuentes que concentran información del sector lo que dará por resultado la formación del plan de negocios , seguido del diseño de un presupuesto que cubra todas las necesidades financieras requeridas para poner en marcha a Limit, a la par de la generación de estados proforma que brindan un primer panorama de las condiciones económicas requeridas que se tendrá, además indica cómo se distribuyen los recursos.

Se generan matrices para la estandarización, control y generación de índices que apoyen al desempeño de la operación, en este rubro se utilizarán mapeo de procesos y proyecciones de ventas.

El punto de equilibrio y ciclo de operación son dos herramientas que se aplicaran para conocer márgenes necesarios de venta y de utilidad por venta en periodos cíclicos y mensuales ya en su operación, contemplando los periodos de mayor y menor demanda, aplicando el método adecuado de control de inventario que permita la optimización y la rotación de mercancía.

Las estrategias de promoción se aplicaran en función de técnicas BTL y ATL, usando modelos de referencia aplicando benchmarking, sustentado en el análisis de imagen corporativa.

Así mismo se desarrollarán estrategias que permitan sumar volumen de ventas, presencia en el mercado y generar información para la toma efectiva de decisiones, disminuyendo así los riesgos, dichas acciones son las siguientes:

- Generar alianza estratégica.
- Atraer patrocinios.
- Efectuar publicidad dirigida.
- Utilizar promoción en redes sociales.

- Generar un calendario de cumpleaños de clientes con motivo de generar ventas diarias.

Dicho planteamiento cuenta con el apoyo y sustento del conocimiento que cada integrante aporta, por un lado un pensamiento económico derivado del estudio de la Lic. en Economía y por el otro una perspectiva en función de la Lic. en Comunicación Social, que nutren la disciplina administrativa de la cual parten los alumnos.

El presente plan de negocios es un documento que servirá para sentar las bases de un proyecto real que permita generar empleo, obtener ingresos que serán reinvertidos para hacer crecer el proyecto al punto en el que Limit no sólo sea una tienda de ropa que comercializa productos de otras marcas, sino que cree su propia línea de ropa con el mismo nombre que la tienda.

Para alcanzar dichas metas este plan de negocios se apoyara en diversas instituciones e incubadoras que le ayuden a desarrollarse, a formar vínculos, que le brinde orientación empresarial, fuentes de financiamiento. Algunas opciones son:

A) Red de incubadoras de la UNAM “Innova UNAM”

En la unidad de la Facultad de Contaduría y Administración, en la categoría de negocios tradicionales. Los datos de contacto son:

- Contacto: Mtro. Francisco Martínez García.
- Correo: fmartinez@cenapyme.fca.unam.mx
- Teléfono: 56.22.83.87

B) Fundación ProEmpleo Productivo, A.C.

Fundación ProEmpleo quien apuesta por la comunidad de emprendedores, con la visión de ayudarles a reinsertarse al mundo productivo, crear riqueza, generar empleos y contribuir al crecimiento económico del país. Las opciones que ofrece y que son de interés a Limit son:

- Programa impulso del emprendedor.
- Taller emprende.
- Incubadora de empresas.
- Proceso de desarrollo empresarial.

Datos de contacto:

- Herschel 131, Colonia Anzures, 11590 México, D.F., Delegación Miguel Hidalgo.
- Teléfono: 5545 0845, Interior de la República: 01800-702-8443
- Mail: informes@proempleo.org.mx

C) El Instituto del Emprendedor A.C

Apoya a emprendedores con asesoría, financiamiento, herramientas gerenciales y los contactos de mercado necesarios para el éxito de nuevos negocios y la creación de nuevos empleos. Algunas áreas de interés para Limit son:

- Mercadotecnia Interactiva (MI): brinda a las MIPYMES herramientas para que la empresa aparezca en los resultados de búsqueda de Google, MI ayuda a las empresas a captar nuevos públicos de Google, Facebook, Yahoo y MSN.
- Programa Conecta tu Negocio: el Instituto PYME en alianza con Google, Jimdo, Tec de Monterrey, Banamex y el Consejo de la Comunicación, desarrollaron un programa que permite que las micro y pequeñas empresas establezcan su sitio web totalmente gratis.
- Portal del Emprendedor: desarrollado en alianza con el Gobierno Federal, Línea PYME brinda la información necesaria para iniciar financiar y hacer crecer el negocio.

Datos de contacto:

- Mail:
 - info@institutopyme.org
 - info@institutodelemprendedor.com
 - prensa@institutodelemprendedor.com

D) Nafinsa

Nacional Financiera a través del programa: Crédito Pyme, es una opción de financiamiento viable y de fácil acceso para la pequeña y mediana empresa que puede ser utilizado para capital de trabajo o para adquirir activo fijo. Algunos beneficios del programa son:

- Ofrece una forma sencilla de obtener recursos para la pequeña y mediana empresa.

- Puede usarse como capital de trabajo o para adquirir activo fijo.
- Trámite de integración de expediente y asesoría sin costo.
- Múltiples ventanillas de atención.

El apoyo se otorga a través de un intermediario financiero, dependiendo del intermediario se establecerán los requisitos y tiempos del apoyo.

Datos de contacto:

- Directos con el intermediario y al teléfono de Nafinsa 50 89 61 07

E) INADEM

El que por muchos años fue el Fondo Pyme de la Secretaría de Economía, se ha convertido en el Instituto Nacional del Emprendedor. A través de éste ofrece muchos y muy diversos programas. La categoría que le compete a Limit es: Creación, seguimiento y fortalecimiento de empresas tradicionales e incubadoras y empresas de alto impacto, en el inciso A) Creación de empresas tradicionales.

Datos de contacto:

- Lic. Rafael Agustín Díaz Arrieta
- Av. Insurgentes Sur 1940, piso 7
- Col. Florida, México, D.F.
- Tel. 52296100 Ext. 32137
- e-mail: rafael.diaz@economia.gob.mx

Estructura capitular

El presente documento inicia con una introducción al trabajo, posteriormente el contenido se desarrolla a lo largo de cinco capítulos. Después de éstos se presentan las conclusiones, seguidas por anexos y por último se detallan las fuentes de información consultadas.

La introducción describe el cómo y el porqué se decidió elaborar este proyecto como opción de titulación. Parte con la problemática y se contextualiza, a partir de ello se origina la oportunidad de negocio.

Continúa por enunciar los objetivos generales y específicos a alcanzar. Se establecen los alcances que tendrá el documento así como las limitaciones existentes para su elaboración. Por último se enlistan las aportaciones profesionales.

El capítulo uno contiene los elementos básicos de la planeación: misión, visión y objetivos del plan de negocios, los que se sustentan en los antecedentes de la empresa. El apartado termina con un análisis del medio ambiente interno y externo realizado a través de la matriz de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, FODA.

El estudio de mercado es el capítulo que necesitó de una investigación más profunda debido a la naturaleza del sector al que va dirigido. Se encuentra aquí información referente a la oferta y demanda. Describe al consumidor y define el mercado meta. Incluye el análisis de precios, las diferentes estrategias de promoción, la descripción del producto finaliza el capítulo dos.

Los materiales y el equipo necesario para iniciar operaciones, la distribución de los mismos dentro del local así como su ubicación conforman la primera parte del estudio técnico. Los procesos de compra, venta, selección de proveedores entre otros son analizados en este tercer capítulo. El segundo análisis de este apartado es el referente a la figura jurídica elegida para el negocio. Promedio simple y móvil, tendencia y regresión lineal son algunos de los métodos utilizados para elaborar el pronóstico de venta. El último punto contenido en esta sección incluye el presupuesto general de insumos y montos necesarios para el desarrollo del proyecto.

El estudio organizacional es el penúltimo y más breve capítulo del trabajo. Únicamente contempla la estructura orgánica de la empresa así como su justificación y su representación gráfica, el

organigrama. Las funciones y responsabilidades de cada puesto se plasman en la descripción y perfil de puestos.

El último capítulo del trabajo evalúa en términos financieros el contenido del plan de negocios mediante indicadores como: TIR, VPN, TREMA, punto de equilibrio, PRI y razones financieras. Tres de los estados financieros básicos proforma están contenidos en este quinto capítulo.

Las conclusiones detallan los objetivos alcanzados al concluir el trabajo. También enlista las dificultades y contratiempos que surgieron durante la realización y cómo se resolvieron.

Así mismo cabe señalar algunas particularidades que se llevaron a cabo en este plan de negocios:

Con la finalidad de no saturar el contenido de los capítulos, la información fuente -antes de su procesamiento- que sustenta varias decisiones del trabajo se presenta en los anexos. Los libros, artículos y publicaciones consultadas están listadas en la última parte del documento (Referencia bibliográfica).

Las tablas expresadas en el presente documento expresan cantidades con números enteros con el objeto de facilitar el análisis de los datos. Si hubiera variación es representativa a la parte fraccionaria no mostrada.

Se optó por citar en el texto, incluyendo en la oración el apellido del autor y en seguida la fecha entre paréntesis, reforzando además con notas al pie de página aclarando términos o referenciando la fuente de información, asimismo se hacen citas textuales mayores a cuatro renglones. Cumpliendo con los lineamientos permitidos en el Formato APA.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS DE PLANEACIÓN

1.1. Misión, visión, objetivos

Misión

Somos una comercializadora de ropa juvenil para el sector masculino del mercado rosa en el D.F., nos distinguimos e identificamos por ofrecer moda y vanguardia con especial atención y cercanía al cliente.

Visión

Ser una empresa capaz de posicionarse como una de las tres primeras opciones de compra del mercado rosa en nuestra área de comercialización, así como ganar participación en el mercado en los próximos tres años.

Objetivos

Objetivo general

- Generar en los tres primeros años un ROI de al menos 35% a través del posicionamiento de la tienda lo cual permitirá ganar participación de mercado en un 7% y asegurar con esto la permanencia de la empresa por lo menos 5 años.

Objetivos específicos por área funcional

Mercadotecnia

- Actualizar el perfil del consumidor del mercado rosa de Limit a través de herramientas de investigación de mercado dos veces al año.
-Indicador: total de actualizaciones al año / 2
- Generar ventas anuales promedio de \$2'000,000.00 a partir del tercer año.
-Indicador: ventas obtenidas / ventas deseadas

Operaciones

- Asegurar que el servicio de los proveedores sea el adecuado, contemplando tiempos de entrega y calidad adecuada de los productos.

-Indicadores:

-Entregas en tiempo / entregas totales

-Piezas devueltas / total de piezas*

* Se devolverán aquellas piezas que no cumplan con los requerimientos mínimos.

- Mantener una rotación de inventario de la mercancía mayor a 1 en cada año.

-Indicador: Rotación de inventarios: Costo de Ventas/Inventarios

Recursos humanos

- Obtener altos estándares de desempeño alcanzado metas individuales de trabajo en períodos bimestrales.

-Indicador: Metas establecidas/ metas alcanzadas

- Mantener una baja rotación de personal.

-Indicador: número de bajas de personal en un año / promedio de trabajadores en un año

Finanzas

- Recuperar la inversión inicial del proyecto en un periodo no mayor a tres años.

- Indicador: PRI

- Obtener una margen operativo del 25% al tercer año de vida de Limit.

- Indicador: Utilidad operativa / total de ventas

1.2. Antecedentes de la empresa

Limit tiene su origen en "Mx Exchange", empresa que surge en el año 2000, cuando Miguel Ángel Soreque Tavera renta el local #19 en el Bazar de Zaragoza, ofreciendo productos de la industria musical. Durante los tres siguientes años se mantuvo con buenas ganancias, lo que le permitiría establecer más sucursales; sin embargo, en este periodo se relacionó con algunos locatarios del bazar, quienes en su mayoría comercializaban ropa y le aconsejaron invertir con ellos.

Miguel Soreque a finales de 2003 negoció hábilmente, compró bastante mercancía de saldo⁷ donde sólo una tercera parte la pagó de contado y la restante a crédito, en el plazo de un año. Los locatarios que le vendieron la mercancía pensaban que el local de Miguel Soreque no sería competencia, pues se trataba de una de tienda de saldos.

En el año 2004, Mx Exchange se instala en la Plaza del Sol, ubicada en Miguel Alemán esquina con Manuel Doblado, en la colonia Centro. El local que ocupa es el número dos, en la entrada principal de la plaza. Pone a la venta una gran variedad de ropa a precios muy accesibles, lo que fue un éxito que le permitió a mitad del año expandirse a dos locales más. Sumado a ello, aún le restaba tiempo para el pago a crédito de la mercancía que ya había hecho prosperar.

A partir de 2005 y hasta 2010, Mx Exchange contaba con siete tiendas en la misma zona, generaba ganancias constantes y se colocó como punto de referencia entre los locatarios, quienes se volvieron sus clientes. En este momento su comercio se volvió venta a mayoristas, creciendo su cartera en clientes foráneos lo que incremento su volumen de operación, su mercancía llegó a varios estados de la República.

A principios de 2011 se inician las bases del Plan de Recuperación del Centro Histórico de la Ciudad de México, que tiene como primicia quitar el ambulante, darle mantenimiento a los edificios y calles, además de construir una ruta de Metrobús que circule sobre la calle de Miguel Alemán. Esto originó conflictos de interés y descontento del comercio informal, volviendo a los alrededores de la Plaza del Sol una zona conflictiva lo que disminuyó las ventas de Mx Exchange. Además debido a los trabajos de las obras y su naturaleza, la mercancía exigía mayor cuidado para evitar que las

⁷ En la industria del vestido dentro del plano comercial se conoce como mercancía de saldo aquella que no se vendió por presentar algún defecto de elaboración o simplemente porque no fue del agrado de los clientes. Las tiendas de saldo son aquellas que ofertan mercancía de saldo.

prendas se afectaran principalmente por el polvo, ello también contribuyó a disminuir significativamente la afluencia de gente lo que redujo el valor del punto de venta que había ganado Mx Exchange, consecuencia de estos hechos y de la importante caída en ventas Miguel Soreque se quedó solamente con dos locales.

Para 2012, ya con el Metrobús en servicio, la situación empezó a tomar un curso de recuperación, sin embargo, a mediados de ese año la administración de Plaza del Sol tomó la decisión de remodelar sus instalaciones, lo que afectó a Mx Exchange, que por lapsos de tiempo se veía forzado a cerrar sus tiendas y perder con ello venta y posibles clientes que dejaron de ver atractivo ir a comprar a sus locales. Las obras concluyeron a finales del año, dejando a Miguel Soreque con solo un local.

Para Mayo de 2013 Mx Exchange abrió una nueva sucursal en Plaza Banderas, ubicada frente a Plaza del Sol y en Febrero de 2014 inauguró su tercer local en Plaza Damas, iniciando una nueva etapa de expansión y con un nuevo nombre en sus tres tiendas: "UrbanTechnology".

Mx Exchange no solo cambió de nombre sino también el concepto de negocio, al dejar lo convencional en cuanto a modelaje de cortes básicos de ropa y optar por una línea de tipo vanguardista con variedad en cortes, diseños, estampados, acabados, además agregó a su oferta accesorios y complementos.

1.3. Análisis FODA

Matriz FODA

Tabla 1.1. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F.1Concentra los mejores productos/modelos de diferentes marcas.</p> <p>F.2Personal capacitado para asesoría de clientes y selección de modelos.</p> <p>F.3Relación estratégica con proveedores de materia prima.</p> <p>F.4Ubicación cercana al mercado meta.</p> <p>F.5Estrategias de acercamiento al cliente.</p>	<p>O.1Mercado en crecimiento.</p> <p>O.2El mercado meta gasta más en vestimenta que la población promedio.</p> <p>O.3Ampliar los canales de venta a catálogos e internet.</p> <p>O.4Alianza con industrias relacionadas como bares, restaurantes, antros, hoteles, clubs.</p> <p>O.5Innovación en diseños y empaques.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D.1Falta de financiamiento.</p> <p>D.2Empresa de nueva creación.</p> <p>D.3Poca amplitud y línea de productos al inicio.</p> <p>D.4Poca presencia de mercado.</p> <p>D.5Sólo se acepta venta al contado en un inicio.</p>	<p>A.1Mercado cíclico.</p> <p>A.2Entorno fiscal complicado.</p> <p>A.3Existe mucha competencia tanto directa como indirecta en el sector de la industria del vestido.</p> <p>A.4Incurción de empresas transnacionales enfocadas al mercado meta.</p> <p>A.5Informalidad del mercado en la industria del vestido. (Materiales, diseños, mercado subterráneo).</p>

Fuente: elaboración propia.

Análisis FODA

Limit al ser una empresa nueva, como la mayoría de ellas se enfrenta a diferentes problemáticas; una de ellas es la falta de financiamiento para la puesta en marcha del proyecto, a pesar de que en México existen opciones privadas y públicas para incubar un negocio, muchas veces resulta difícil conseguir socios adecuados.

Obtener una mezcla óptima en la estructura de capital, es un punto de mucho cuidado, pues una mala decisión en este tema puede complicar la operatividad y el futuro de la empresa, aquí se deben tomar en cuenta los beneficios fiscales que se ofrece a las empresas de nueva creación, ya que en los primeros años existe mayor libertad en el manejo de la inversión así como su aplicación. Sin embargo existe la posibilidad de que surjan cambios y disposiciones hacendarias en materia tributaria, que pueden o no beneficiar la situación de la empresa.

Así mismo las empresas nuevas, regularmente entran a competir en mercados saturados, la industria del vestido no es la excepción puesto que existe un alto número de participantes en el sector en diversos rubros; por un lado se encuentra todo el mercado formal, empresas de renombre nacional e internacional, desde grupo Inditex con sus marcas ZARA, PULL AND BEAR, BERSKA, por mencionar algunas, así como departamentales o empresas reconocidas como C&A, QUARRY, entre otras, quienes en su conjunto una detrás de otra imponen tendencia en su modelaje de acuerdo al período primavera-verano y otoño-invierno, con lo cual aumentan su gama de productos dirigidos.

En el lado opuesto tenemos al mercado informal quienes incentivan su comercio imitando los productos, reduciendo costos y calidad. Estas dos situaciones condicionan la compra del consumidor, evaluando entonces lo que se considera novedoso y de vanguardia, el estatus compartido con las marcas y el precio de los artículos similares o iguales ofertados. Limit propone concentrar productos que conjuguen esas tres variables, además de enfocar sus esfuerzos para fortalecer su imagen con los clientes convirtiéndose en una marca reconocida y tipificada como “gay friendly” derivado de la innovación constante en todos sus rubros empresariales.

Otra dificultad con la que Limit tendrá que lidiar es la poca presencia de mercado con la que contará al inicio de operaciones; sin embargo el mercado al que está enfocado es un mercado en crecimiento, Limit deberá enfocar esfuerzos en estos nuevos consumidores que sumados a los clientes que obtenga de mercados ya consolidados comenzará a tener posicionamiento y reconocimiento tanto de clientes como de competidores.

Ciertas capacidades de Limit pueden ser consideradas como “limitadas” pues al inicio sólo tendrá ventas al contado, además su línea y amplitud de productos es reducida, sin embargo esta situación se puede aprovechar al generar un sentido de exclusividad ya que el modelaje no se repetirá.

No obstante existen otros medios por los cuales Limit puede aumentar las opciones de compra que ofrece a sus clientes como la venta por catálogo, internet y a través de aplicaciones móviles que las megatendencias sugieren como el siguiente paso del e-commerce.

Limit tiene relaciones estratégicas con los proveedores quienes proporcionarán el producto de comercialización a manera de consigna, obteniendo así ventajas en la forma y montos de pago.

Recordando a Jaramillo (2009), “el mercado rosa, es sólo para visionarios” por lo tanto Limit, tiene que considerar que su personal debe ser extrovertido, con interés por la moda y sus tendencias, es decir una persona capaz de dar una opinión para combinar una u otra prenda o bien para elegir complementos como accesorios, mejorando su labor de venta.

Sí bien se conoce que este nicho destina una parte importante de su ingreso a su vestimenta también lo hace en el cuidado personal y en esparcimiento como: restaurantes, bares, antros, clubes, hoteles entre otros; lo que da la premisa de establecer relaciones y alianzas con empresas que se desarrollan en esos sectores. Generalmente este tipo de empresas se localizan en zonas que son frecuentadas por personas pertenecientes a este mercado, por tanto la ubicación de Limit deberá considerar estas zonas para establecerse.

1.4. Medio ambiente interno y externo de la empresa

Limit como cualquier otra organización pública o privada tiene relación con el ambiente en el cual se desenvuelve, es decir no está ajena o aislada a los acontecimientos políticos, económicos, sociales, culturales y tecnológicos que suceden en el contexto nacional e internacional. Bajo esta perspectiva y al tomar en cuenta que la mayoría de los países operan en el ámbito de mercado de competencia basados en economías abiertas, reguladas en un sistema político que rigen bajo un sistema democrático, sumando avances tecnológicos y científicos es necesario estar informados sobre los acontecimientos que pueden afectar y de aquellos de los cuales se puede beneficiar la industria del vestido y los elementos que la constituyen.

La apertura de los países por medio de los tratados comerciales, disminución de aranceles, acortamiento de distancias gracias a recientes vías de comunicación, entre otros elementos permite que una gran cantidad de información esté disponible de un lado del globo al otro en cuestión de minutos. Esto entre otros aspectos da lugar a que poco a poco se dé una homogeneización de los gustos por la imitación de patrones de consumo lo que se relaciona directamente con las tendencias de vanguardia en todos los sectores.

Las tradiciones y costumbres de cada país se ven influenciadas cada vez más por diversos elementos, desde cómo son interpretadas adquiridas o rechazadas, ello lo vuelve muy diferente en cada caso. Aunque los gustos y tendencias puedan ser similares a nivel global o regional hay que notar que existe un aspecto importante que no siempre tiende a ser igual, el nivel de ingresos entre un país y otro puede ser muy similar o muy desigual.

El año 2013 para México fue un año políticamente agitado debido a que se aprobaron diversas reformas estructurales, Reforma en Telecomunicaciones, Energética, Competencia Económica entre otras. Hay que recordar que el aspecto económico va muy de la mano con el político; las decisiones de uno indudablemente afectan al otro y en tal caso todas las unidades económicas deben estar al día para conocer, evaluar y prevenir o aprovechar en su caso los posibles cambios.

La reforma financiera y hacendaria fue una de las reformas más discutidas y polémicas por su gran impacto tanto en personas como en empresas, entre otros puntos esta reforma modificó: el régimen de pequeños contribuyentes se eliminó. Se creó el nuevo Régimen de incorporación fiscal (RIF), gravó algunos elementos que antes no lo estaban como, los eventos deportivos y recreativos, las ganancias en bolsa, productos de alto contenido calórico, homologó el IVA fronterizo al 16% entre otros aspectos.

La reforma Energética por su parte prevé que la inversión extranjera directa aumentará considerablemente y con ello los empleos, además ha prometido una baja en los precios de los hidrocarburos y las fuentes de energía en general; de ser cierto esto representará un beneficio para Limit pues al ser una comercializadora, uno de los costos más recurrentes es el de combustibles, además de que con el aumento de empleos habrá ingresos que podrían caer en las arcas de la industria del vestido.

Otro aspecto que se relaciona en demasía con la materia política son las relaciones que el país tiene con el resto del mundo. Cada vez más nos desarrollamos bajo un sistema tendiente a incrementar la ya marcada globalización, debemos tomar en cuenta que independientemente de las formas de gobierno existentes, las decisiones políticas de un país o región impactará en mayor o menor medida al resto de los países, esto dependerá del grado de relación que un país tenga con el resto del mundo.

Las decisiones políticas cobran aún más relevancia cuando se trata de países o bloques importantes ya sea por su cantidad de población, por los recursos que posee o la importancia económica que ejerce a nivel mundial.

Entre muchos otros factores la globalización ha facilitado la entrada de empresas transnacionales a diferentes mercados, la industria del vestido es una de ellas ya que los líderes de mercado en este sector no son de origen nacional. Aunque aún no existen muchas empresas dirigidas al nicho específico de Limit, en cualquier momento lo pueden hacer.

El párrafo anterior habla sobre la posible nueva competencia directa a la que Limit se puede enfrentar, sin embargo no es la única amenaza a la que se enfrenta, ya que al país no sólo entran empresas y marcas sino también materias primas a muy bajos costos. Telas y fibras están en este rubro afectando a los productores nacionales de ropa los cuales suelen trasladar el sobre precio a sus productos finales, esto sin duda representaría un mayor costo de adquisición para Llimit.

La estructura económica y política de un país o región dan como resultado una estructura social que tiene en un inicio características propias pero que con el paso del tiempo adopta usos, costumbres y hábitos de otras regiones.

En el caso específico de México, para el tema que nos es de interés se puede observar que existe una transición de aceptación a las personas pertenecientes a la comunidad LGBT, (en este rubro encontramos al mercado rosa) dicha premisa tiene sustento en situaciones como el incremento de la participación en el movimiento de la Marcha Lésbico, Gay, Bisexual y Transexual (LGBT) en la Ciudad de México, la cual llegó a su edición número XXXV en Junio de 2013, con una asistencia de al menos 35 mil personas lo cual lleva a distinguir al D.F como una ciudad “gay friendly”.

Por otro lado la conformación de instituciones y organismos a favor de dicho movimiento también muestra una presencia importante, por mencionar algunas tenemos: Abogados Especializados en Diversidad Sexual, Agenda LGBT, Anodis, Caleidoscopia, Comunidad LGBT en México, Cronología Mínima del Movimiento LGBT en México, Diario Digital Transexual, Disforia de Género, entre otras. Sin embargo esta es la situación en el centro del país, pero en otras zonas la aceptación aún tiene muestras de intolerancia.

La CONAPRED por su parte ubica a la comunidad gay como el grupo más discriminado en México.⁸ Según la Encuesta Nacional sobre la Discriminación en México 2010: la población homosexual es la más discriminada en México, por encima de otros grupos, tales como personas con VIH/SIDA, extranjeros, gente con otras creencias religiosas o personas con discapacidad. Y es que sólo 41.8% de los encuestados aceptaría a una lesbiana viviendo en su casa, mientras que 42.5% a un homosexual. De esta forma, la comunidad gay se sitúa en el último lugar de aceptación. A pesar de lo anterior, la discriminación contra la comunidad homosexual no es homogénea, varía con base en la escolaridad, el nivel económico, los grupos de edad y la entidad de residencia.

⁸ Consejo Nacional Para Prevenir la Discriminación. *Encuesta Nacional Sobre Discriminación en México, 2010*. p. 33 - 34.

CAPÍTULO II. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Oferta

Para el estudio de la oferta se consideró un total de cinco tiendas de ropa, dos de ellas especializadas en el sector rosa y tres más enfocadas al público en general. UkaUka y KrackShop son tomadas como competencia directa. Zara, Pull and Bear y Bershka como competencia indirecta.

Se seleccionaron estas tiendas debido a que se encuentran ubicadas en la delegación Cuauhtémoc cerca de la zona en donde se establecerá Limit; la línea de productos que ofrece y los precios de éstos serán analizados en el punto 2.5.

Tabla 2.1. Competencia directa e indirecta

Tienda	Localización	Líneas de producto	Concepto de negocio
Pull and Bear	Reforma 222 Paseo de la Reforma Zona Rosa Col. Juárez. Del. Cuauhtémoc. México D.F.	<ul style="list-style-type: none"> • Playera • Camiseta • Camisa • Blazers • Bermudas • Pantalón • Sudadera • Sweater • Zapatos • Accesorios • Pants • Capri • Short 	<p>La intención de vestir a jóvenes comprometidos con su entorno, que viven en comunidad y se relacionan entre sí. Jóvenes que visten de forma relajada, huyendo de los estereotipos y que quieren sentirse bien con lo que llevan. Pull&Bear recoge las últimas tendencias internacionales, las mezcla con las influencias que marca la calle y los clubs de moda, y las reinterpreta a su estilo para transformarlas en prendas cómodas y fáciles de llevar, siempre al mejor precio.</p> <p>Pull&Bear evoluciona de forma paralela a su cliente, siempre atento a las nuevas tecnologías, los movimientos sociales y las últimas tendencias artísticas o musicales.</p>
Bershka	Paseo de la Reforma Zona Rosa Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc. México DF.	<ul style="list-style-type: none"> • Playera • Camiseta • Camisa • Blazers • Pantalón • Sudadera • Sweater • Zapatos • Accesorios • Short • Bermudas 	<p>El público de Bershka se caracteriza por ser jóvenes atrevidos, conocedores de las últimas tendencias e interesados en la música, las redes sociales y las nuevas tecnologías.</p> <p>Música, pantallas, proyecciones, colores de moda, diseño de mobiliario contemporáneo, iluminación de última generación, todas estas características convierten la tienda Bershka en una Shopping experience.</p> <p>El interior de las tiendas está diseñado para dar la</p>

Plan de Negocios Limit

Tienda	Localización	Líneas de producto	Concepto de negocio
			<p>máxima relevancia a la exposición de la moda.</p> <p>La distribución del espacio, la música, la iluminación, el mobiliario y todos los materiales utilizados han sido concebidos y elegidos cuidadosamente.</p> <p>La tienda Bershka está concebida como un espacio para que los jóvenes se sientan atraídos y cómodos, convirtiendo ésta en un entretenimiento. Mientras miran, seleccionan y se prueban las prendas, pueden escuchar lo último en música y seguir las tendencias de arte urbano que representan las sesiones fotográficas plasmadas en la decoración de los establecimientos.</p>
Zara	<p>1) Londres 102 Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc. México DF.</p> <p>2) Paseo de la Reforma 222 Zona Rosa. Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc. México DF.</p> <p>3) Isabel la Católica 24, Col. Centro. Del. Cuauhtémoc. México DF.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Playeras • Camisas • Sweaters • Sudaderas • Blazers • Pantalón • Pants • Bermudas • Chaquetas • Camisetas • Corbatas • Gorros • Zapatos 	<p>El cliente es el centro de su particular modelo de negocio, que integra diseño, fabricación, distribución y venta, a través de una amplia red de tiendas propias y múltiples diseños.</p>
UkaUka	<p>1) Hamburgo 112, Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc, México, DF.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Playera • Camiseta • Camisa • Pantalón • Sweater • Corbata • Zapatos • Accesorios • Sacos • Blazers • Bermudas • Ropa interior 	<p>Boutique de ropa que selecciona los mejores modelos obedeciendo a las tendencias de vanguardia, pero con variedad en prendas.</p>

Plan de Negocios Limit

Tienda	Localización	Líneas de producto	Concepto de negocio
		<ul style="list-style-type: none"> • Bolsos 	
Krack Shop	1) Genova 65, Col. Juárez, Del. Cuauhtémoc	<ul style="list-style-type: none"> • Playera • Camiseta • Camisa • Blazers • Bermudas • Pantalón • Sudadera • Sweater • Zapatos • Accesorios • Pants • Capri • Short • Ropa interior 	Boutique de ropa que ofrece variedad en modelaje de prendas en estampados, diseños, cortes y aplicaciones.

Fuente: elaboración propia.

Es necesario resaltar que estas tiendas no son las únicas que se encuentran en la zona, sin embargo la gran mayoría de ellas no se consideró como competencia debido a que el tipo de producto que ofrecen es diferente al de Limit, es decir venden ropa formal o deportiva, el modelo de negocio no es parecido o similar o bien se enfocan a consumidores distintos. A continuación se enlistan dichas tiendas.

Tabla 2.2. Competencia del sector no considerada

Nombre de la tienda	Motivo de exclusión
Men'sFashión	Tienda departamental enfocada a la venta de ropa de tipo formal, dirigida a las personas que requieran en sus vestir cotidiano o por eventos especiales, usar trajes, fraks, esmoquin y accesorios cómo moños o mancuernillas. Entonces la diferencia de productos con Limit es causa de contemplarlo como un competidor de poco impacto.
Men's Factory	Tienda de ropa formal, que ofrece productos tales como trajes de corte inglés, de corte Americano, de corte Slim Fit, así como prendas complementarias a esos productos como corbatas, chalecos, abrigos, etc., de tipo formal. Los productos que ofrece Men's Factory se enfocan a personas que requieren de la formalidad en todo sentido, lo que para Limit no es premisa, tal motivo sugiere hacer referencia debido a su ubicación y minimizando el impacto competitivo.
Adidas	Adidas cuenta con una de sus unidades económicas en el cuadrante de interés de Limit. Es pertinente mencionarlo debido a que parte de su giro comercial es la ropa, sin embargo es muy específico ya que se focaliza en el sector deportivo lo que disminuye la posible

Plan de Negocios Limit

Nombre de la tienda	Motivo de exclusión
	competencia con Limit.
Scappino	Scappino tiene presencia en la franja de la zona Rosa, en la cual se comparte la demanda, sin embargo obedeciendo a las características específicas del consumidor, a la diferencia en la gama de productos, precios, modelo de negocio entre otros, es adecuado mencionarlo como competencia indirecta.
Nike	Dentro del sector de la industria del vestido uno de los nichos de mercado es aquel dirigido a las personas que gustan de practicar algún tipo de deporte, en este punto Nike cuenta con gran presencia. Equiparando con Limit notamos que el consumidor y los productos tienen grandes diferencias lo que sólo los pone en el sector de la comercialización de ropa, compitiendo en rubros mínimos.
Lacoste	Lacoste es una compañía que fabrica ropa, relojes, perfumes, zapatos, cinturones, y maletas, entre muchos otros artículos. Su producto más famoso, es su playera Polo, hecha de material piqué, este rubro es el de mayor impacto en Limit, pues el reconocimiento de marca podría ser determinante para la elección de compra. Sin embargo dentro del perfil del mercado rosa existe la premisa que la acción de compra obedece en primera instancia a los diseños. Limit percibe a Lacoste solo como una empresa de referencia en presencia de marca.
Tommy	Empresa de carácter transnacional enfocado a un sector del mercado con altos niveles de ingreso que gustan de vestir de forma casual. Limit comparte líneas de producto, pues ambas consideran la venta de prendas de torso y complementos, sin embargo Tommy es reconocida por sus clientes como una marca seria, sobria y casual, contrario a la imagen corporativa que Limit pretende.
Guess	Marca de ropa reconocida primordialmente por la venta de pantalones y prendas de mezclilla, referenciándola en su mayoría de productos con el aspecto vaquero. Tal situación dista de la oferta de Limit.
C & A	C&A ofrece prendas de vestir de marcas exclusivas como Baby Club, Canda, Clockhouse, Palomino, Rodeo, YourSixthSense, entre otras. Las tiendas C&A plus y los sitios de internet ofrecen más de 10,000 artículos diferentes en 190 grupos de comodidad. En todo, hay alrededor de 60,000 diseños en el amplio rango de tallas de ropa para asegurar que el cliente encuentre algo que se adecue a sus necesidades e imagen. Esta situación implica una saturación de productos y un volumen amplio de prendas que convierte sus sucursales en tiendas-almacén. Limit en distinción de C&A, busca la exclusividad, con pocos modelos.
Adolfo Domínguez	Ubicada en la plaza comercial de Reforma 222, es una boutique de ropa que comercializa modelos de diseñador, exclusivos a altos costos, principal diferencia con Limit que sólo comercializará productos de varias marcas a precios competitivos. Se puede considerar a esta boutique como modelo de referencia sólo en prendas, modelos y diseños de tendencia. Pero no en el consumidor, específicamente al nivel de ingresos.

Fuente: elaboración propia.

2.2. Demanda

Para determinar la demanda de Limit se consideraron hombres de 20 a 44 años edad que residen en la delegación Cuauhtémoc. El Censo de Población y Vivienda 2010 del INEGI presenta la siguiente información.

Tabla 2.3. Demanda estimada

Entidad geográfica	Total	20 a 24 años	25 a 29 años	30 a 34 años	35 a 39 años	40 a 44 años
Distrito Federal	1,698,341	372,368	352,969	335,988	341,865	295,151
Cuauhtémoc	104,431	21,437	22,544	21,946	20,993	17,511
Por el 6%	6,266	1,286	1,353	1,317	1,260	1,051

Fuente: elaboración propia con datos del INEGI. Censo poblacional y de vivienda 2010.

Según el estudio “Global LGBT 2020” realizado por OutNow⁹ difundido en la segunda edición de la “International Expo & Business LGBT” (2012) afirma que para las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey en promedio 6% de los mayores de 16 años dice ser perteneciente al sector LGBT, población que registró ingresos por 9,450 millones de dólares en su conjunto; indicó al *El Economista*¹⁰, Ian Johnson, director OutNow.

Tomando como referencia el porcentaje que OutNow presenta, inferimos que el 6% también es aplicable para el total de hombres de entre 20 y 44 años de edad de la delegación Cuauhtémoc. Por tanto la demanda de Limit se estima en **6,266** hombres.

⁹OutNow es la consultoría líder a nivel internacional especializada en el sector LGTB.

¹⁰ Ramírez, E. (2012). *Segmento LGTB gastó US 1,153 millones en 2012*.

2.3. Consumidor

Los consumidores de Limit son hombres que se encuentren entre los rangos de edad de 20 a 44 años. Pertenecientes a las clases socioeconómicas baja y media-baja pero poseen el poder adquisitivo necesario para adquirir los productos de esta tienda.

Por nivel de ingresos según la Encuesta Nacional Ingreso Gasto de los Hogares 2012 (ENIG), los consumidores se sitúan en los deciles V y VIII. El ingreso per cápita para estos deciles es de \$ 5,985 a \$ 11,417 como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 2.4. Ingresos per cápita por deciles

Deciles de personas	Pesos (\$) constantes 2012
Ingreso Total Corriente	\$ 10 259
I	\$ 1 716
II	\$ 2 948
III	\$ 3 932
IV	\$ 4 930
V	\$ 5 985
VI	\$ 7 233
VII	\$ 8 893
VIII	\$ 11 417
IX	\$ 16 002
X	\$ 39 534

Fuente: ENIGH 2012. Ingreso total corriente trimestral per cápita en deciles de personas.

En cuanto a los lugares de reunión que suelen frecuentar principalmente son: bares, antros, hoteles, restaurantes, clubes deportivos y gimnasios. Una investigación de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México que lleva por título: *Mercado, identidad gay y construcción de masculinidad en jóvenes de la Ciudad de México*, realizada por Héctor Miguel Salinas Hernández. Indica que los principales espacios de sociabilidad para personas gays son lugares de consumo. Dicho estudio realizado en la Zona Rosa de la Ciudad de México, describe que en esta zona para el año 2008 existían 36 antros y 25 bares gay.

Existen también publicaciones dirigidas a este sector, según el estudio se les puede clasificar en dos grandes rubros.

1. De contenido serio. Los artículos de estas publicaciones son científicos y escritos a profundidad por personajes respetados en materia científica y comunicativa.
2. De contenido diverso. Estas publicaciones son de diferentes tamaños y precios, los temas van desde salud, prevención, consejos, fiestas, eventos, música, moda, diseño, arquitectura narraciones eróticas, anuncios clasificados entre otros.

Sobre tiendas de consumo se menciona que también se pueden dividir en dos grandes grupos. Uno de ellos es el destinado a productos sexuales y:

Otro tipo de tiendas especializadas en el sector se relacionan con ropa, accesorios, maquillaje y una amplia gama de productos como tazas, collares, gorras, calcomanías, playeras, relojes, llaveros, tarjetas, pulseras, plumas, vasos, cuya distinción está establecida por contener los colores del arcoíris; otras tiendas, venden ropa y accesorios y ropa interior; todas se encuentran en Zona Rosa. (Hernández, 2008. p. 9).

Existen también varias agencias de viaje que trabajan con y para el sector, éstas ofrecen paquetes exclusivos a los destinos internacionales. Los principales destinos nacionales son playas como: Acapulco, Ixtapa Zihuatanejo, Vallarta y Cancún. Algunas de ellas son integrantes de la International Gay and Lesbian Travel Association.

La apariencia y estética resultan ser muy visitadas pues según Hernández (2008) se anuncian varios consorcios dedicados a la belleza y la estética, donde se ofrece desde un corte de cabello hasta tratamientos faciales y corporales, o incluso cirugía plástica, cosmética y estética o liposucción.

Sobre su identidad y orientación sexual el autor describe lo siguiente:

Se definen a sí mismos como “gay” u “homosexual” en forma indistinta, y entienden el término como referente de una opción sexual natural y aceptable, y no necesariamente como un atributo social; es decir, asumen como propio el término “gay” como concepto que define el sentido de su deseo sexual, más no como un concepto que defina el sentido de su identidad. (Hernández, 2008. p.8).

Sobre el gasto en consumo la batería de preguntas reveló que: “El estilo de vida gay implica el desembolso de grandes cantidades de tiempo y dinero para estar a la altura de lo que requiere, lo que lleva a estados económicos y emocionales de conflicto entre quienes aspiran a cumplir con el modelo ideal de estética o del ritmo de los compromisos sociales.” (Hernández, 2008).

Por último el estudio define al mercado gay como un mercado joven de la siguiente manera:

Asimismo, la categoría gay se aplica solo para personas jóvenes, que no rebasan los **30 o 40 años**. Ser mayor de esa edad implica estar fuera del circuito de consumo sexual y romántico dentro del ambiente. Sin embargo, aquí reconocen dos posibilidades de excepción a esa regla: el hombre de edad mayor puede mantenerse dentro del circuito si tiene recursos económicos suficientes para mantener un nivel de vida aceptable o si cuenta con un cuerpo vital. La combinación de ambos lo hace sumamente atractivo, para cubrir dos aspiraciones de los gays jóvenes: sus necesidades afectivas o sus necesidades económicas (...). En general, todos los entrevistados señalan buscar en una potencial pareja seguridad emocional y protección.” (Hernández, 2008. p. 13-14).

Recopilando los puntos retomados del estudio podemos decir que el consumidor de Limit es una persona que procura vestirse, verse y sentirse bien consigo mismo y con los demás. Es una persona extrovertida y diversa a la que le gusta divertirse y viajar. Sus temas de interés van desde música, deporte, salud e higiene, pasando por el diseño, cultura y gastronomía hasta llegar a temas sexuales y eróticos.

Aunque la siguiente afirmación no se puede generalizar, normalmente buscan compañía tanto en amistad como en pareja pues esto los hace sentirse apoyados y protegidos. Les gusta estar en lugares que los hagan sentir en confianza que les permitan actuar con libertad.

2.4. Definición del mercado meta

1. Conductas y comportamientos de compra

- Su elección de compra es a partir de sus gustos y no escatiman en gastos.
- Los artículos tienen características extravagantes.
- Los colores de sus prendas son variados e inusuales.

2. Usos y costumbres

- Personas que se reúnen en sitios exclusivos.
- Personas extrovertidas.
- Personas exigentes.

3. Frenos y motivaciones

- Freno: aceptación social fragmentada.
- Buscan ser el punto de atención.

Perfil del consumidor

Los consumidores de Limit son hombres que se encuentren entre los rangos de edad de 20 a 44 años de edad que quieran lucir informal, juvenil, moderno o también lucir informal-casual. Pertenecen a la clase socioeconómica nivel C con ingresos mensuales entre \$ 5,985 y \$ 11,417 lo cual les da el poder adquisitivo necesario para adquirir los productos de esta tienda.

Segmentación del mercado

La segmentación de mercado va a ser muy importante para Limit ya que a través de ella sabrá ubicar donde se encuentra el mercado, dirigirse hacia él y conocerá las características de su consumidor y lo que este espera de sus productos.

Como impulsor y respaldo de este mercado tenemos que citando a Espinosa (2011):

"A ciencia cierta se desconoce su valor", comenta Priscila Aramburu, directora de estudios sindicados de De la Riva Group, firma que en 2003 realizó un análisis de este mercado, y que reveló que su valor era de cuatro mil 663 millones de dólares, pero los años pasaron y la cifra se incrementó, aunque no hay más datos frescos.¹¹

De acuerdo con De la Riva, firma especializada en estudios de mercado, este segmento de la población suele ser de grandes consumidores, pues gastan entre 10 y 15 por ciento más que una persona heterosexual.¹²

¹¹ Espinosa, E. (2011). *El mercado rosa crece; las marcas también salen del closet*.

¹² *Op.cit.* De la Riva Group. (2007).

2.5 Análisis de precios

Para el análisis de precios se tomaron en consideración productos de las tiendas analizadas en el punto 2.1., debido a la gran cantidad de modelos que existen para cada una de las prendas en las tiendas consultadas, los precios sujetos de este análisis son precios promedio ponderados, en los que se consideró el precio de cada prenda y su frecuencia de acuerdo a ciertas características establecidas, por ejemplo: tipo de cuello, de manga, cortes, estampados etc.

Los precios utilizados para el estudio de la competencia indirecta son los publicados en las páginas de internet de cada una de las tiendas, los cuales pueden ser consultados en el Anexo 1. La información de la competencia directa fue recabada mediante visita personal a las tiendas. Los productos que se consideraron son: pantalones, playeras, camisas, camisetas y sudaderas, pues son los que Limit ofrecerá en un inicio.

Para los productos mencionados se determinó, el precio mínimo, máximo y promedio, este último se utilizó para compararlo con el posible precio que Limit ofrecería. En las siguientes tablas se muestran los resultados obtenidos, pero antes es necesario hacer dos anotaciones:

- 1) Los precios han sido consultados en la temporada (primavera-verano) por tal motivo en el caso específico de la competencia directa ninguna de las dos tiendas ofrece sudaderas.
- 2) Las tiendas de competencia directa adicional a los productos considerados inicialmente, venden ropa interior. Aunque este producto no estaba contemplado en la oferta de Limit, se hizo necesario incluirlos dentro del análisis, pues se tomó la decisión de agregarlos a la ropa que ofertará Limit. Los resultados obtenidos se muestran en las siguientes tablas.

Tabla 2.5. Precios mínimos, máximos y promedio de la competencia directa e indirecta

Tienda / Producto	Competencia Directa						Competencia Indirecta								
	UkaUka			Krack Shop			Pull and Bear			Bershka			Zara		
	Precio mínimo	Precio promedio	Precio máximo	Precio mínimo	Precio promedio	Precio máximo	Precio mínimo	Precio promedio	Precio máximo	Precio mínimo	Precio promedio	Precio máximo	Precio mínimo	Precio promedio	Precio máximo
Playeras	\$150	\$300	\$450	\$160	\$250	\$340	\$99	\$216	\$399	\$99	\$225	\$379	\$139	\$336	\$599
Camisetas	\$120	\$185	\$250	\$120	\$170	\$220	\$99	\$181	\$199	\$199	\$236	\$279	\$199	\$284	\$399
Camisas	\$350	\$475	\$600	\$350	\$400	\$450	\$299	\$445	\$599	\$279	\$439	\$599	\$469	\$651	\$1199
Pantalones	\$450	\$575	\$700	\$500	\$600	\$700	\$349	\$526	\$799	\$399	\$539	\$799	\$599	\$777	\$899
Sudaderas	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	\$289	\$427	\$599	\$279	\$492	\$599	\$469	\$662	\$999
Interior	\$180	\$225	\$270	\$110	\$180	\$250	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: elaboración propia con información de las páginas oficiales de internet y visita personal a las tiendas.

Como resultado del análisis encontramos que los precios promedio de UkaUka y Brack son muy similares entre ellos en todos los productos analizados, misma situación se repite entre Pull and Bear y Bershka excepto en las playeras en donde la variación entre ellas es de aproximadamente 23%.

Zara se posiciona como la tienda más cara en todas sus categorías tanto para la competencia directa como la indirecta. Sus precios respecto a las demás tiendas son en promedio 43% más elevados, siendo la diferencia más baja 34% (UkaUka) y 51% (Pull and Berar) la más alta. Los precios promedio para cada producto son: playeras \$266, camisetas \$211, camisas \$482, \$603 para pantalones, \$527 en sudaderas y de \$203 para ropa interior. Estos precios sirvieron de guía para establecer los precios que Limit ofrecerá a los usuarios.

Tabla 2.6. Variación porcentual y en pesos de los precios que Limit ofrece vs su competencia directa

Tienda / Precio	Limit (\$)	Competencia Directa					
		UkaUka	Variación (\$)	Variación (%)	BrackClothes	Variación (\$)	Variación (%)
Playeras	190	300	-110	-37	250	-460	-24
Camisetas	160	185	-25	-14	170	-10	-6
Camisas	430	475	-45	-9	400	30	8
Pantalones	510	575	-65	-11	600	-90	-15
Sudaderas	330	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D	N/D
Interior	150	225	-75	-33	180	-30	-17

Fuente: elaboración propia mediante visita a las tiendas.

Tabla 2.7. Variación porcentual y en pesos de los precios que Limit ofrece vs su competencia indirecta

Tienda / Precio	Limit (\$)	Competencia Indirecta								
		Pull and Bear	Variación (\$)	Variación (%)	Bershka	Variación (\$)	Variación (%)	Zara	Variación (\$)	Variación (%)
Playeras	190	216	-26	-12	225	-35	-16	336	-146	-44
Camisetas	160	181	-21	-12	236	-76	-32	284	-124	-44
Camisas	430	445	-15	-3	439	-9	-2	651	-221	-34
Pantalones	510	526	-16	-3	539	-29	-5	777	-267	-34
Sudaderas	330	427	-97	-23	492	-162	-33	662	-332	-50
Interior	150	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

Fuente: elaboración propia con información de las páginas oficiales de internet de las tiendas.

Cómo se mencionó en el Análisis FODA Limit cuenta con relaciones estratégicas con sus proveedores, por tal motivo hasta este punto puede establecer precios tanto por debajo de la media como por debajo de los competidores analizados. Con estos precios Limit sería aproximadamente 24% más barato en playeras y camisetas, 14% en pantalones, 25% en ropa interior, 35% en sudaderas y 8% en camisas.

2.6. Estrategias de promoción

Limit debe efectuar estrategias de promoción efectivas en función a sus acciones, secuencia, intensidad, medios, mensajes y presupuestos relativos expresados en las acciones de ventas personales, publicidad, promoción de ventas y de relaciones públicas, cuyo propósito sea el dar a conocer el producto e incentivar su adquisición.

A) Publicidad

Se diseña una campaña publicitaria con base en las características y condiciones “producto-mercado”. La imagen corporativa con la que Limit se presenta será con colores neutros, para llamar la atención rápidamente de nuestro mercado, en tal caso la tipografía será cursiva y delgada lo que da la apariencia de elegancia y delicadeza.

- El texto del anuncio, el eslogan, está formado por palabras breves, sencillas, fácilmente memorizables para el receptor.
- Se diseñaran volantes y tarjetas de presentación siguiendo las características anteriores con el fin de hacer atractivo a la vista y capaz de generar interés en visitar el sitio, la tienda y los productos que Limit da a conocer por estos medios.

Las personas que colaboraran con Limit para las campañas de publicidad buscan reflejar la diversidad de la sociedad, de modo que quien lo vea sea capaz de imaginarse usando esas prendas.

El e-commerce exige ya su lugar en la nueva era digital, no sólo es exclusiva del esparcimiento, de los banners y propagandas si no también es una fuente de información, conforma una base de datos de los clientes y del mercado en general.

Se utilizarán redes sociales como medio de captación de clientes, generando un círculo perteneciente al mercado rosa. Limit generará una red de cuentas iniciando en Facebook y Twitter en las cuales manejará su perfil como boutique de ropa para caballeros, mostrando contenidos novedosos e información de interés así como modelos de prendas. Posteriormente se abrirán perfiles en foursquare, instagram, vimeo, tumblr, entre otros recursos digitales.

Se llevará un registro de los seguidores y amigos de dichas redes en los cuales se identificara fecha de cumpleaños, ocupación, posible ubicación de escuela, trabajo y vivienda, gustos y hobbies, amigos y sitios de interés. Con ello se podrán genera indicadores comunes de nuestro mercado.

Al generar dicha información, el segundo paso es acercarse a los seguidores y amigos en línea, para poder implementar la estrategia de venta por cumpleaños, de la siguiente forma:

1. Se identifica las fechas de cumpleaños con dos semanas de anticipación.
2. Se contactará a la persona que cumplirá años, invitándoles a darle "like" a las prendas de Limit que sean de su agrado.
3. Las prendas que fueron seleccionadas, se le enviaran a todos sus contactos en línea, sugiriendo la opción de compra para otorgarla de regalo a la persona que cumplirá años.

B) Promoción de ventas

Se promocionarán productos, a través del uso de incentivos o actividades destinadas a incluir al consumidor a decidirse por la compra, estos estarán conformados por las ofertas, cupones, regalos, descuentos, sorteos, premios, bonificaciones, etc.

- Las ofertas aplican para las temporadas bajas en venta, principalmente en líneas de productos que se rezaguen por un periodo largo de tiempo.
- Los cupones, regalos, sorteos y premios aplican como parte de la mercadotecnia con el fin de conseguir y mantener un mayor número de clientes.
- Los descuentos y las bonificaciones aplicarán a los clientes que realicen compras recurrentes.

C) Otros

Se les informará de eventos exclusivos de diseñadores tales como pasarelas y exposiciones. Se generará valor agregado al ofrecer un servicio donde podrán pedir los modelos o colores deseados, manejando un alto grado de exclusividad y personalización. Este servicio incurrirá en un costo extra.

La publicidad busca externar un modo positivo de vivir, se pone especial énfasis en la revisión de los detalles para evitar crear en los consumidores un sentimiento de discriminación o daño hacia ellos.

2.7. Descripción del producto

El negocio de Limit está enfocado a comercializar ropa a minoristas, dirigido al mercado rosa. La gama de productos son varias y obedecen a diferentes características según las prendas, temporada, y tendencias. En general la línea de productos contara con las siguientes prendas:

Tabla 2.8. Productos que ofrecerá Limit

Código	Prenda	Tela	Corte	Característica	Modelo
P.A.V.C.L.	Playera	Licra- Algodón	C.V	Corta	Lisa
P.A.V.C.E.	Playera	Licra- Algodón	C.V	Corta	Estampada
P.A.V.L.L.	Playera	Licra- Algodón	C.V	Larga	Lisa
P.A.V.L.E.	Playera	Licra- Algodón	C.V	Larga	Estampada
P.A.R.C.L.	Playera	Licra- Algodón	C.Redondo	Corta	Lisa
P.A.R.C.E.	Playera	Licra- Algodón	C.Redondo	Corta	Estampada
P.A.R.L.L.	Playera	Licra- Algodón	C.Redondo	Larga	Lisa
P.A.R.L.E.	Playera	Licra- Algodón	C.Redondo	Larga	Estampada
P.P.P.C.L.	Playera	Piqué	Polo	Corta	Lisa
P.P.P.C.E.	Playera	Piqué	Polo	Corta	Estampada
C.A.BT.N.L.	Camiseta	Licra- Algodón	Básica tirantes	N/A	Lisa
C.A.BT.N.E.	Camiseta	Licra- Algodón	Básica tirantes	N/A	Estampada
C.O.BT.N.L.	Camiseta	Oxford	Básica tirantes	N/A	Lisa
C.O.BT.N.E.	Camiseta	Oxford	Básica tirantes	N/A	Estampada
Ca.A.SF.L.L.	Camisa	Algodón	SlimFit	Larga	Lisa
Ca.A.SF.L.In.	Camisa	Algodón	SlimFit	Larga	Líneas
Ca.A.SF.L.C.	Camisa	Algodón	SlimFit	Larga	Cuadros
Ca.O.SF.L.L.	Camisa	Oxford	SlimFit	Larga	Lisa
Ca.O.SF.L.In.	Camisa	Oxford	SlimFit	Larga	Líneas
Ca.O.SF.L.C.	Camisa	Oxford	SlimFit	Larga	Cuadros
B.F.SF.N.L.	Blaziers	Felpa	SlimFit	N/A	Liso
B.F.ING.N.L.	Blaziers	Felpa	Ingles	N/A	Liso
S.F.C.G.L.	Sudadera	Felpa / Terry	Cerrada	Con Gorro	Lisa
S.F.C.SG.L.	Sudadera	Felpa / Terry	Cerrada	Sin Gorro	Lisa
S.F.C.CA.L.	Sudadera	Felpa / Terry	Cerrada	Cuello Árabe	Lisa
S.F.C.G.E.	Sudadera	Felpa / Terry	Cerrada	Con Gorro	Estampada

Plan de Negocios Limit

Código	Prenda	Tela	Corte	Característica	Modelo
S.F.C.SG.E.	Sudadera	Felpa / Terry	Cerrada	Sin Gorro	Estampada
S.F.C.CA.E.	Sudadera	Felpa / Terry	Cerrada	Cuello Árabe	Estampada
S.F.A.G.L.	Sudadera	Felpa / Terry	Abierta	Con Gorro	Lisa
S.F.A.SG.L.	Sudadera	Felpa / Terry	Abierta	Sin Gorro	Lisa
S.F.A.G.E.	Sudadera	Felpa / Terry	Abierta	Con Gorro	Estampada
S.F.A.SG.E.	Sudadera	Felpa / Terry	Abierta	Sin Gorro	Estampada
Sw.A.L.CR.L.	Sweater	Algodón	Largos	Cerrado	Liso
Sw.A.L.A.L.	Sweater	Algodón	Largos	Abierto	Liso
Sw.A.C.CR.L.	Sweater	Algodón	Cortos	Cerrado	Liso
Sw.A.C.A.L.	Sweater	Algodón	Cortos	Abierto	Liso
PT.M.SK.N.L.	Pantalón	Mezclilla	Eskini	N/A	Liso
PT.M.SK.N.R.	Pantalón	Mezclilla	Eskini	N/A	Rasgado
PT.M.SF.N.L.	Pantalón	Mezclilla	Slim fit	N/A	Liso
PT.M.SF.N.R.	Pantalón	Mezclilla	Slim fit	N/A	Rasgado
PT.M.RT.N.L.	Pantalón	Mezclilla	Recto	N/A	Liso
PT.M.RT.N.R.	Pantalón	Mezclilla	Recto	N/A	Rasgado
PT.G.SK.N.L.	Pantalón	Gabardina	Eskini	N/A	Liso
PT.G.SF.N.L.	Pantalón	Gabardina	Slim fit	N/A	Liso
PT.G.RT.N.L.	Pantalón	Gabardina	Recto	N/A	Liso
RI.A.T.N.L.	Ropa interior	Algodón	Truza	N/A	Liso
RI.A.T.N.E.	Ropa interior	Algodón	Truza	N/A	Estampado
RI.A.B.N.L.	Ropa interior	Algodón	Boxer	N/A	Liso
RI.A.B.N.E.	Ropa interior	Algodón	Boxer	N/A	Estampado
RI.A.BC.N.L.	Ropa interior	Algodón	B. corto	N/A	Liso
RI.A.BC.N.E.	Ropa interior	Algodón	B. corto	N/A	Estampado
RI.L.T.N.L.	Ropa interior	Licra- Algodón	Truza	N/A	Liso
RI.L.T.N.E.	Ropa interior	Licra- Algodón	Truza	N/A	Estampado
RI.L.B.N.L.	Ropa interior	Licra- Algodón	Boxer	N/A	Liso
RI.L.B.N.E.	Ropa interior	Licra- Algodón	Boxer	N/A	Estampado
RI.L.BC.N.L.	Ropa interior	Licra- Algodón	B. corto	N/A	Liso
RI.L.BC.N.E.	Ropa interior	Licra- Algodón	B. corto	N/A	Estampado

Fuente: elaboración propia.

Todos los productos de Limit contarán con características comunes como la comodidad, cortes novedosos, calidad en los materiales, durabilidad, buena costura y acabados, diversidad en colores y sobre todo buscan estilo propio en los modelos.

El producto está diseñado de acuerdo a las características que buscan nuestros clientes en especial la tendencia juvenil, extravagante, originalidad, con tendencia vanguardista y al mismo tiempo incrementar así la satisfacción de nuestro cliente.

Cabe señalar que en el sector de la industria del vestido la innovación en el modelaje es constante, la moda no responde a patrones en colores o diseños por lo cual Limit sólo contempla modelos básicos para su apertura, sin embargo en la operación las compras se ajustarán para adquirir aquellas prendas de novedad según la temporada en curso.

La variedad en modelaje es muy extensa pues involucra los diferentes tonos de cada color como vino, shedron, mostaza, turquesa, besch, oxford, entre otros que se ocupan sólo por temporada.

De la misma manera los cortes no siempre son los mismos y obedecen las tendencias que los líderes de la industria imponen y que van ligados con la variedad de diseños que se reflejan en las aplicaciones: tipos de botones, uso de estoperoles, acabados en bordados o en diversos tipos de estampados ya sean a un solo color o varios, pequeños o que cubran todo el torso, por uno o ambos lados, etc. Lo anterior concluye que Limit no puede anticiparse a tener modelos, para una apertura futura pues de hacerlo no sería una comercializadora vanguardista.

CAPÍTULO III. ESTUDIO TÉCNICO

3.1. Descripción de material y equipo

A continuación se presenta una lista de los materiales que utilizará Limit, además de una pequeña descripción de los mismos así como la cantidad que se requiere para el inicio de operaciones. Es importante señalar que tanto el material, equipo y la cantidad de éstos puede variar debido al tamaño del local.

Tabla 3.1. Materiales y equipo

Material / Equipo	Descripción	Unidades	C.U.C	Total	Acumulado
Maniqués	Cuerpo completo, tonos neutros, de fibra de vidrio, varias posiciones	6	\$ 2,800.00	\$ 16,800.00	\$ 33,555.00
Racks	Altura ajustable, cromados o tonos plateados, con base tubular.	8	\$ 1,500.00	\$ 12,000.00	
Espejos	Medidas 37 cm ancho x 1.17 m alto x 16 cm fondo. Elaborado con moldura MDF. Colores: negro	5	\$ 200.00	\$ 1,000.00	
Ganchos	Base de madera y gancho de metal.	300	\$ 12.50	\$ 3,750.00	
Desebrador	De mano, metálico.	2	\$ 2.50	\$ 5.00	
Arcos de seguridad	Bases de plástico con sensor de reconocimiento a un seguro electrónico.	1	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	\$ 16,779.00
Bocinas	Modelo: SPK-630 , 300 Watts de potencia PMPO	4	\$ 400.00	\$ 1,600.00	
Pistola etiquetadora	De plastiflecha.	2	\$ 139.00	\$ 278.00	
Agujas para pistola	Nylon tamaños 12, 25, 35, 40, 45, 50 y 60 mm.	6	\$ 50.00	\$ 300.00	
Plastifechas	Nylon de tamaño estándar, 1cm.	5000	\$ 0.04	\$ 200.00	
Lector de código de barras	Con conector USB y disparador de alto rendimiento, tipo gatillo, con buzzer para alertar sobre códigos de barras equivocados o que no se pueden leer, tipos de códigos de barras: EAN128, Codaber, Industrial 2 de 5, Interleave 2 de 5, Matriz de 2 de 5, MSI, etc. - Interfase soportada: USB - Método de operación de escaneo: manual	2	\$ 600.00	\$ 1,200.00	
Impresora de tickes	Impresora térmica , Velocidad de 90 mm/seg	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	
Rollos de papel térmico	Rollo de 80x70, con el logotipo de la Limit impreso.	3	\$ 167.00	\$ 501.00	
Terminal con tarjeta	Punto de Venta, terminal Banorte	1	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00	
Estantería para ropa	Adecuados para exhibición en tamaño según el local y sus necesidades.	5	\$ 5,000.00	\$ 25,000.00	

Plan de Negocios Limit

Material / Equipo	Descripción	Unidades	C.U.C	Total	Acumulado
Vitrina para exhibición	De Cristal	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 64,770.00
Mostrador	Las características del diseño se adecuan al tamaño del local y la imagen corporativa adoptada.	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	
Caja de cobro	Con separador y llave de seguridad	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	
Teléfono	Inalámbrico, con altavoz, grabación de mensajes.	2	\$1,385.00	\$ 2,770.00	
Equipo de Audio	Lector de CD, MP3, entrada de USB, entrada para auxiliar.	1	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	
Pantalla	LCD de 50 pulgadas.	2	\$ 8,000.00	\$ 16,000.00	
Soporte de pantalla	Adecuada para soportar la pantalla	2	\$ 1,000.00	\$ 2,000.00	
Volantes	Tamaño de 1/4 de carta, en opalina y couche300g, serigrafiado por ambos lados, laminadas con despunte.	1000	\$ 1.00	\$1,000.00	\$2,500.00
Tarjetas de presentación	Tamaño estándar, en opalina y couche300g, serigrafiado por ambos lados, laminadas con despunte	1000	\$ 1.50	\$1,500.00	
Escritorio	Tipo minimalista	1	\$ 5,000.00	\$ 5,000.0	\$ 53,973.00
Mesa de trabajo	Tipo minimalista, redonda	2	\$ 2,400.00	\$ 4,800.0	
Archivero	Tipo minimalista	1	\$ 3,000.00	\$ 3,000.0	
Silla alta	Ergonómica	4	\$ 2,200.00	\$ 8,800.0	
PC	Pantalla antireflejo HD 18.5 pulgadas , procesador Dual- Core E1-2500, Memoria de 4GB, Disco duro de 500GB a 7000rpm, Windows 2010	4	\$ 8,000.00	\$ 32,000.0	
Papelería	Marcadores	5	\$ 10.00	\$ 50.0	
	Plumas	12	\$ 2.00	\$ 24.0	
	Calculadora	2	\$ 15.00	\$ 30.0	
	Post íts	10	\$ 10.00	\$ 100.0	
	Carpetas	5	\$ 30.00	\$ 150.0	
	Sobres	10	\$ 1.00	\$ 10.0	
Tijeras		3	\$ 3.00	\$ 9.0	
Bolsas para empaque	41x32x12cm, impresión serigrafiada a una tinta por las dos caras, papel kraft o celulosa.	2000	\$3.00	\$6,000.00	\$6,802
Notas	Membretadas, foliadas y personalizadas.	2000	\$0.10	\$200.00	
Etiquetas	De cartón serigrafiadas	2006	\$0.30	\$602	
Fuente: elaboración propia, cotizando en línea y en tienda				Monto	\$178,379

3.2. Distribución de planta

La distribución de planta debe ser tal que permita maximizar el espacio disponible. Un factor relevante a considerar es la correcta exhibición del producto. Al mismo tiempo debe de permitir un andar cómodo y amplio a los clientes al momento de apreciar la mercancía. Probadores y mostrador no deberán irrumpir en las áreas de exhibición.

Las dimensiones deseables para la tienda de Limit son de 70 a 80 m². La distribución presentada a continuación está basada en un formato preferente de 13 metros de largo por 6 de ancho. Sin embargo es necesario mencionar que esta misma distribución puede adaptarse a las condiciones del local comercial final.

Figura 3.1. Vista superior

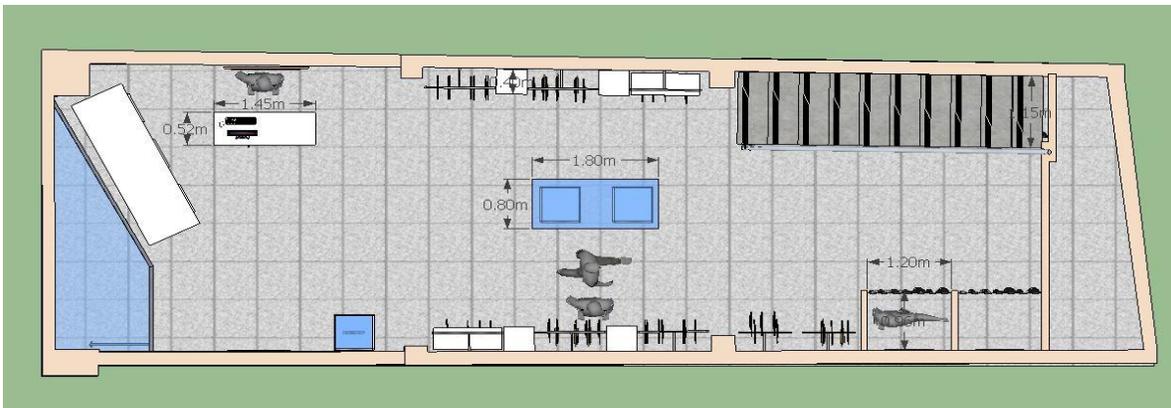


Figura 3.2. Vista de proporción



Figura 3.3. Vista 3D



3.3. Localización de planta

Para realizar la localización de planta como primer paso se evaluaron las 16 delegaciones del Distrito Federal. Una vez evaluadas las 16 delegaciones se seleccionaron sólo a cinco de ellas como posibles puntos de localización. El criterio para seleccionar estas cinco delegaciones fue el nivel de ingresos.

La Secretaría de Desarrollo Económico del Distrito Federal (SEDECO) con información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del INEGI, elaboró una tabla de la población ocupada según su nivel de ingresos por delegación (ver tabla en el Anexo 2-A) . La información se presenta en cinco rangos: hasta un salario mínimo, de uno hasta dos salarios mínimos, de dos hasta tres, de tres hasta cinco y más de cinco salarios mínimos.

Debido a que los consumidores de Limit se encuentran en los dos últimos rangos (3 a 5 y más de 5) para la localización de planta se seleccionaron las cinco delegaciones con mayor número de habitantes en este nivel de ingresos; Gustavo A. Madero, Iztapalapa, Tlalpan, Benito Juárez, y Cuauhtémoc fueron las delegaciones evaluadas con el método de Brown y Gibson.

Este método considera dos factores: factores objetivos (FO) y factores subjetivos (FS). Los factores objetivos están relacionados con elementos que pueden costearse y los subjetivos son más de percepción. Se seleccionaron sueldos y costo de renta de local comercial como FO. Los FS escogidos fueron cuatro: discriminación, vialidades, competencia y demanda.

Para determinar los salarios por delegación se realizó una investigación a través de bolsas de trabajo, se seleccionaron puestos que realizarán actividades similares como: acomodo de ropa, atención y asesoramiento de clientes, cobro en caja, vestimenta de maniqués, limpieza, etc. Se tomaron tres salarios para cada delegación, se promediaron para obtener el costo aproximado en salario por delegación.

Para conocer los costos de renta en locales comerciales, se recurrió a páginas de internet de inmobiliarias y bienes raíces, los precios ofertados fueron divididos por el total de m² de construcción que ofrecía el lugar, así se determinó el precio por m² para hacerlos comparables entre delegaciones.

Para los factores subjetivos: los factores vialidad, demanda y competencia fueron calificados en una escala de 7 a 10, únicamente el factor discriminación se calificó de 3 a 7.

La razón por la cual se le dio un tratamiento especial al factor discriminación obedece a que el mercado meta al que se está dirigido ha presentado situaciones de marginalidad y exclusión en diferentes puntos del país, por tanto es importante conocer cuál es la situación dentro del D.F., para tal efecto se consultó la “Encuesta sobre discriminación en el Distrito Federal” en su versión 2013 publicada por el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED). En dicha encuesta a cada delegación se le asigna una calificación que va de 0 a 10 donde 0 es igual a no existe discriminación y 10 equivale a mucha discriminación. Hay que señalar que esta calificación es sobre “percepción” de discriminación.

Una vez conocidas las calificaciones para cada delegación se ordenaron de menor a mayor. A la calificación menor se le otorgó una calificación de 10. Una calificación baja en la encuesta del CONAPRED es una situación favorable para Limit. Por lo cual mientras incrementaba la calificación en la encuesta, se disminuía la calificación otorgada por Limit.

El resto de los factores subjetivos se calificó de la siguiente manera: dependiendo del factor subjetivo en cuestión, se ordenaba de menor a mayor o viceversa. A las primeras cuatro delegaciones se les otorgó la calificación de 10, las siguientes cuatro fueron puntuadas con 9, y así con las subsecuentes, por tal motivo las últimas cuatro delegaciones reciben el puntaje más bajo que es 7.

La logística dentro de una comercializadora es uno de los factores con mayor relevancia, las vialidades y medios de transporte para acceder a determinado punto de la ciudad son un papel fundamental para seleccionar la ubicación del local. Para evaluar este factor consideramos el número de vialidades disponibles por delegación. Únicamente se consideraron ejes viales, circuitos, avenidas y calzadas. Debido a que ejes viales y circuitos son considerados con mayor importancia en la jerarquía de las vialidades. Se realizó un promedio ponderado otorgando mayor peso a estos dos tipos de vialidades que a las avenidas y calzadas.

Con ayuda del software ArcgisMap y con información del INEGI se determinó la cantidad de vialidades en cada delegación. Los mapas de las delegaciones con sus respectivas vialidades así como la ponderación en el tipo de vialidades pueden ser consultadas en el Anexo 2-C.

El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), es una herramienta del INEGI que permite visualizar de manera gráfica, la cantidad de empresas o negocios que existen en

determinada zona geográfica. La información consultada en esta herramienta sirvió para conocer la posible competencia que Limit tendría en cada delegación. Debido a que la herramienta está basada en la clasificación SCIAN, la búsqueda se realizó con el código 463211 que corresponde a la actividad económica: comercio al por menor de ropa, excepto de bebé y lencería. Las delegaciones con mayor cantidad de empresas dedicadas a esta actividad económica recibieron la calificación más baja.

El factor demanda se obtuvo del Censo Poblacional y de Vivienda 2010 del INEGI, se calificó con 10 a las delegaciones con mayor cantidad de hombres entre 20 a 44 años de edad.

La información de todos los factores y la calificación que obtuvo cada delegación se puede consultar en el Anexo 2.

Al final, la metodología utilizada indica que una vez realizados los cálculos pertinentes para cada factor se debe obtener la "media de preferencia de localización" (MPL), esta se consigue asignando un peso específico a los factores objetivos y subjetivos, después para cada posible localización se debe multiplicar lo que obtuvieron en cada factor por el peso asignado, finalmente se debe escoger la opción con mayor MPL.

En la siguiente tabla se observan dos apartados, como se mencionó en la metodología, los factores subjetivos y objetivos. Para el subfactor discriminación la Delegación Cuauhtémoc es la tercera mejor calificada, sólo por encima de Tlalpán y Gustavo A. Madero. En cuanto a vialidades obtiene una preferencia de 8, Iztapalapa en este subfactor es la delegación mejor calificada. En "competencia" las cinco delegaciones tienen casi la misma preferencia. Gustavo A. Madero, Iztapalapa y Tlalpán destacan en el subfactor demanda, debajo de ellas está Cuauhtémoc y por último Benito Juárez. Estas cuatro variables -sin considerar los FO- muestran que Iztapalapa es la mejor ubicación.

En los factores objetivos se observa que Cuauhtémoc tiene los sueldos más bajos, caso contrario en "renta" pues es la Delegación con mayor costo por m², esta combinación le otorga el costo total más bajo y por tanto es la mejor localización en cuanto a FO. Los resultados de FS y FO fueron multiplicados por la ponderación de .4 para FS y .6 para FO, el resultado se muestra en la columna MPL. Con **.23308** de "media de preferencia de localización" la Delegación Cuauhtémoc es la ubicación con mejores resultados de acuerdo al método aplicado.

Plan de Negocios Limit

Tabla 3.2. Localización de Limit

Delegación	FACTORES SUBJETIVOS									FACTORES OBJETIVOS					MPL
	Discriminación		Vialidades		Competencia		Demanda		FS	Sueldos	Renta	Total (Ci)	Reciproco 1/(Ci)	FO	FO= .6
	Preferencia	Ri1	Preferencia	Ri2	Preferencia	Ri3	Preferencia	Ri4	Rij*Wj						FS= .4
Gustavo A. Madero	3	0.0968	9	0.225	7	0.1892	10	0.2128	0.1871	4,533	197	4,730	0.00021	0.18539	0.18608
Iztapalapa	8	0.2581	10	0.250	7	0.1892	10	0.2128	0.2258	4,190	212	4,402	0.00023	0.19922	0.20986
Tlalpan	4	0.129	6	0.150	8	0.2162	10	0.2128	0.1806	4,833	221	5,054	0.00020	0.17350	0.17636
Benito Juárez	9	0.2903	7	0.175	8	0.2162	8	0.1702	0.2065	4,367	329	4,696	0.00021	0.18674	0.19462
Cuauhtémoc	7	0.2258	8	0.20	7	0.1892	9	0.1915	0.2000	3,055	382	3,437	0.00029	0.25514	0.23308
Suma de Preferencias	155	31	1	40	1	37	1	47	1				0.00114	1	
Índice FS Wj	1	0.2		0.2581		0.2387		0.3032							

Fuente: elaboración propia.

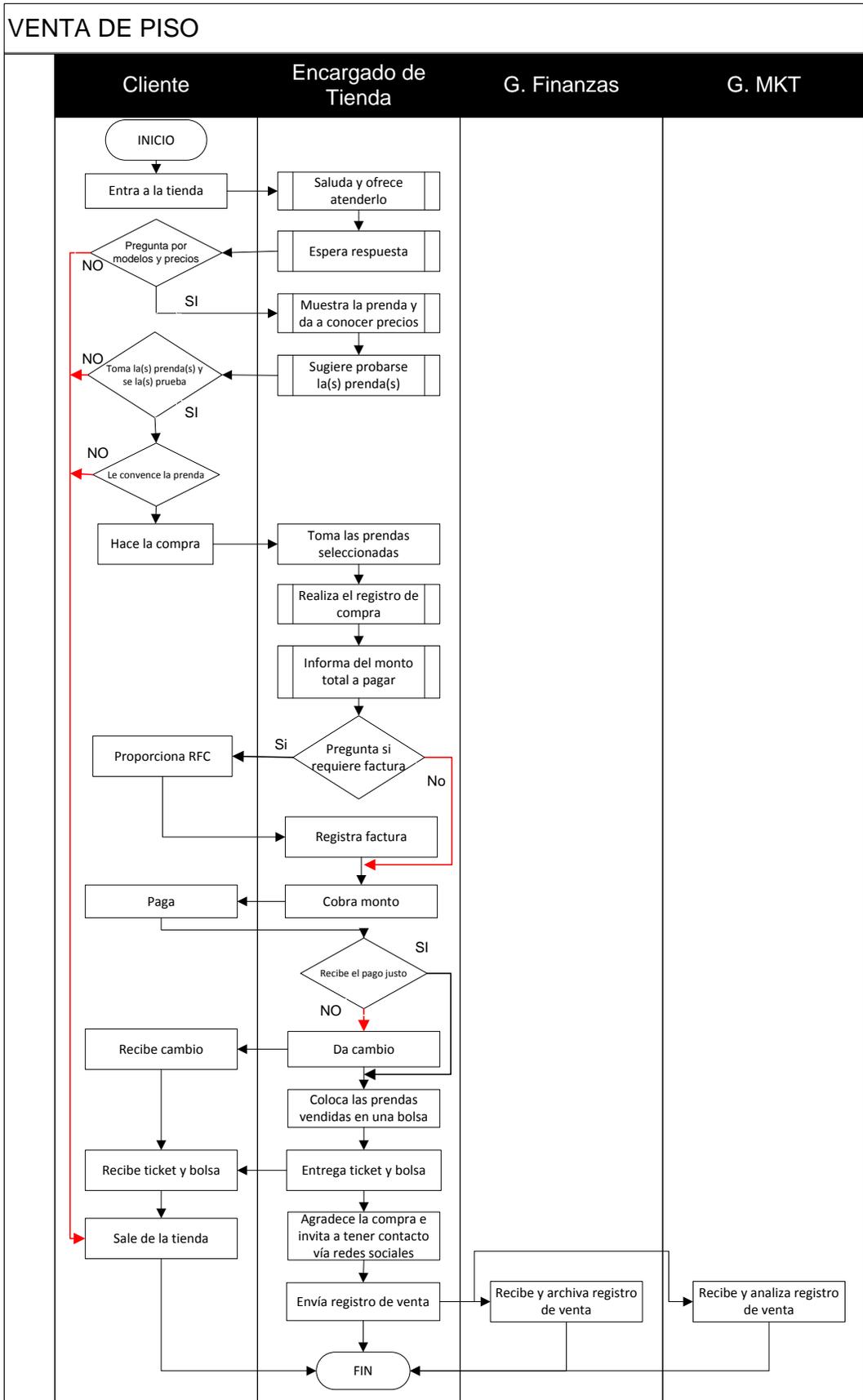
Como se puede apreciar en la tabla anterior, la ubicación con mayor MPL es la delegación Cuauhtémoc con **(.23308)**. Esto se debe a que es la tercera delegación con mayor FS (.200) sólo por debajo de Iztapalapa y por otro lado es la entidad federativa con mayor FO (.25514) que al ser multiplicado por el peso (.6) de los factores objetivos la convierten en la delegación seleccionada como primer punto de venta para Limit.

3.4. Análisis de procesos

Dentro de la operación de Limit es necesario definir procesos medulares a fin de generar estándares, establecer los pasos para el correcto desempeño laboral y dirigir las acciones para alcanzar los objetivos.

Se representan 5 procesos:

1. Venta de piso.
2. Venta en línea. Regalo anticipado.
3. Actualización de proveedores.
4. Determinación de compra.
5. Inventario.



Descripción del proceso de venta de piso

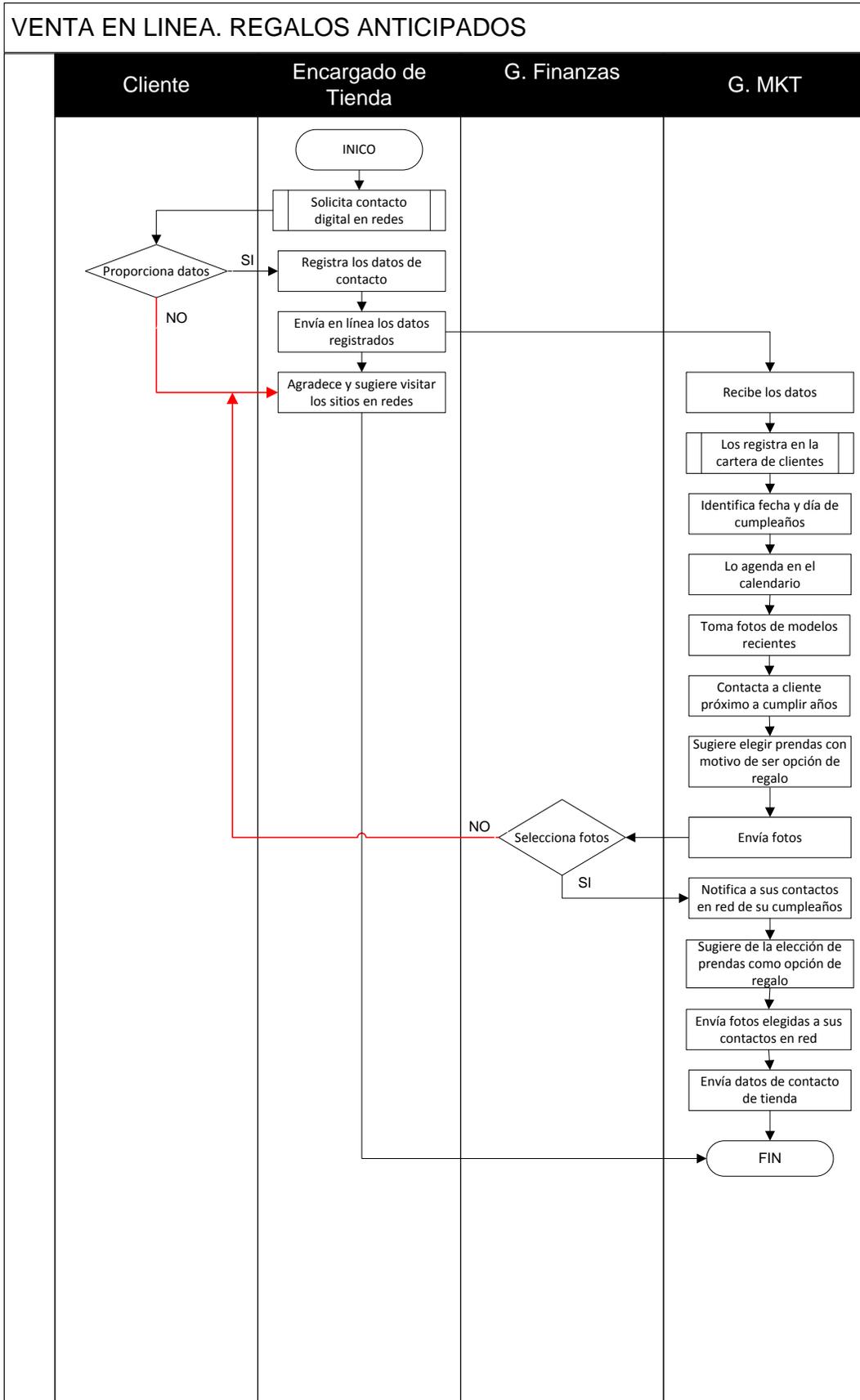
Venta de piso. Este proceso es medular para Limit, pues es la forma en que entran ingresos y dónde se tiene contacto con el cliente. A continuación se enuncia el proceso de acuerdo a su desarrollo.

- Se inicia con la entrada del Cliente a la tienda
- El encargado de tienda (E.T.) saluda de forma cordial y atenta ofreciendo atenderlo si lo desea.
- El E.T. espera respuesta por parte del cliente.
- El cliente actuará de dos formas posibles; por un lado no atenderá al E.T y saldrá de la tienda o bien optará por preguntar por precios y modelos de alguna(s) prenda(s).
- El E.T. mostrará en su caso, las prendas que son del agrado del cliente a la par da a conocer los precios.
- El E.T. sugiere probarse la(s) prenda(s).
- El Cliente optara por tomar la(s) prenda(s) y probárselas o no. Si en el primer caso le convence alguna pieza podrá hacer la compra.
- El E.T. tomara la(s) prenda(s) que el Cliente decidió comprar.
- El E.T realiza el registro de compra.
- El E.T. informa el monto a pagar al Cliente.
- El E.T pregunta al Cliente si requiere factura.
- El Cliente sólo si requiere la factura proporcionara su RFC, de lo contrario solo pagara el monto indicado.
- El E.T. recibe el RFC si es el caso y genera la factura.
- El E.T. cobra el monto de la venta efectuada.
- El Cliente paga.
- El E.T. dará cambio del monto recibido si es el caso.
- El Cliente recibe su cambio si es el caso.
- El E.T. coloca las prendas vendidas en una bolsa.
- El E.T. entrega bolsa con las prendas junto con su ticket de compra.
- El Cliente recibe sus prendas con su respectivo ticket.
- El E.T. agradece la compra e invita al Cliente a seguir a Limit vía redes sociales
- El Cliente sale de la tienda

Plan de Negocios Limit

- El E.T. informa vía sistema el registro de venta al Gerente de Finanzas y al de MKT.
- El Gerente de Finanzas recibe y archiva el registro de venta vía sistema.
- El Gerente de MKT recibe el registro de venta vía sistema para su futuro análisis.
- Concluye el procedimiento de venta de piso de Limit.

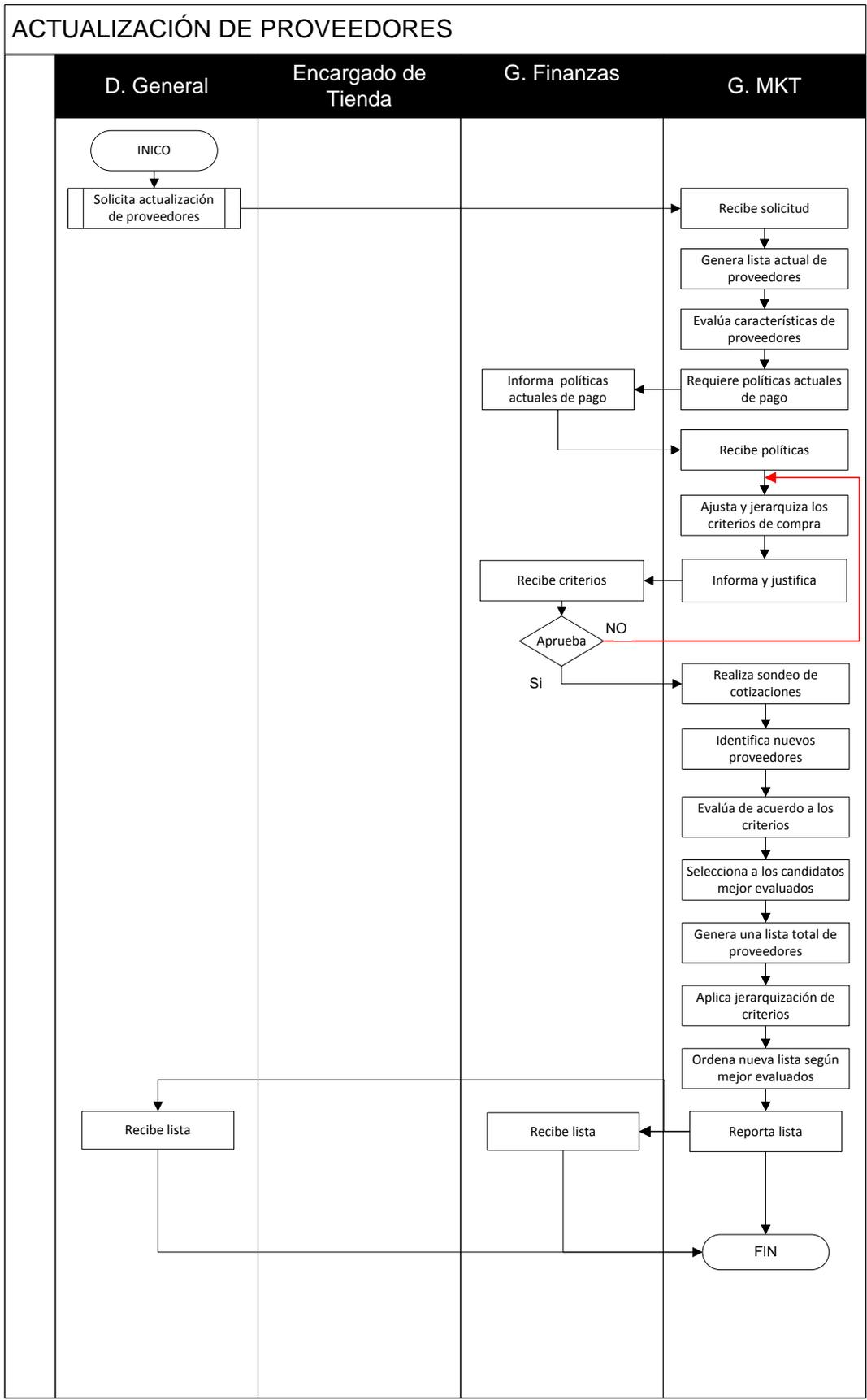
VENTA EN LINEA. REGALOS ANTICIPADOS



Descripción del proceso de venta en línea. Regalos anticipados (Calendario de cumpleaños)

Venta en línea. Este proceso tiene su importancia en el sentido de la creciente era digital la cual involucra el e-commerce, que además Limit la vincula con su presencia en redes sociales. A continuación se enuncia el proceso de acuerdo a su desarrollo.

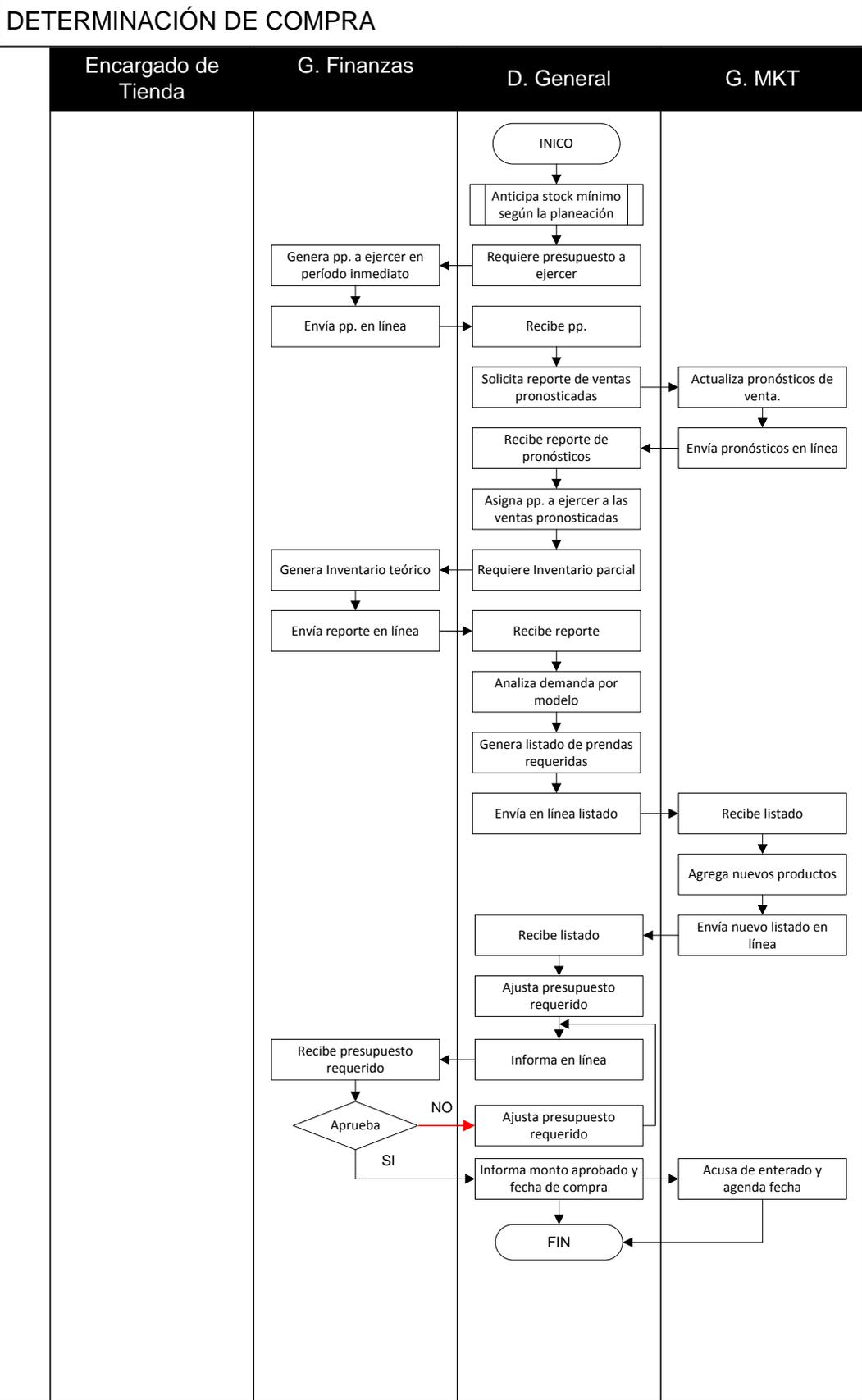
- Se inicia cuando el E.T. solicita los datos de contacto en redes sociales a los clientes.
- El Cliente puede o no, dar sus datos de contacto.
- El E.T. si es el caso registra los datos de contacto del cliente.
- El E.T. envía en línea los datos registrados a G. MKT.
- El E.T. agradece al cliente y sugiere visitar los sitios en redes sociales de Limit.
- El G.MKT recibe los datos.
- El G.MKT registra al nuevo miembro en la cartera de clientes de Limit.
- El G.MKT identifica fecha y día de cumpleaños del nuevo cliente.
- El G.MKT agenda en el calendario los datos del cliente.
- El G.MKT toma fotos de los nuevos modelos de las prendas de Limit.
- El G.MKT contacta a los clientes próximos a cumplir años.
- El G.MKT sugiere al Cliente elegir las prendas de su agrado que ofrece Limit con motivo de ser una opción de regalo para su próximo cumpleaños.
- El G.MKT envía las fotos tomadas.
- El Cliente puede o no elegir las fotos de los modelos de ropa de su agrado.
- Si el Cliente eligió algunas prendas, el G.MKT avisa a los contactos de su cliente del próximo cumpleaños.
- El G.MKT informa de la elección de las prendas como opción de regalo.
- El G.MKT envía las fotos seleccionadas a los contactos interesados.
- El G.MKT envía los contactos de Limit.
- Concluye el procedimiento de venta en línea. Regalos anticipados de Limit.



Descripción del proceso de actualización de proveedores

Actualización de proveedores. Situando que Limit inicia como una comercializadora y que existe una gran oferta de marcas, prendas, modelos, cortes, diseños etc., y obedeciendo a la premisa de ofrecer una línea de vanguardia es pertinente tener presente quienes son los proveedores. A continuación se enuncia el proceso de acuerdo a su desarrollo.

- Se inicia cuando el Director General solicita la actualización de proveedores al área de MKT.
- El G.MKT recibe la solicitud digital.
- El G.MKT genera la lista actual de proveedores.
- El G.MKT evalúa las características de los proveedores.
- El G.MKT requiere las políticas actuales de pago al G. Finanzas.
- El G. Finanzas informa vía sistema las políticas solicitadas.
- El G.MKT recibe el informe.
- El G.MKT ajusta y jerarquiza los criterios de compra.
- El G.MKT redacta y envía por sistema los nuevos criterios de compra a él G. Finanzas.
- El G. Finanzas aprueba o no los nuevos criterios e informa a el G.MKT.
- El G.MKT ajusta y jerarquiza nuevamente los criterios e informe si es el caso, de ser aprobados los criterios realiza un sondeo de cotizaciones.
- El G.MKT identifica nuevos proveedores.
- El G.MKT los evalúa de acuerdo a los criterios aprobados.
- El G.MKT selecciona a los candidatos mejor evaluados.
- EL G.MKT genera una lista total de proveedores.
- El G.MKT aplica a la lista la jerarquización de criterios.
- El G.MKT ordena la lista de proveedores en relación a los mejor evaluados.
- El G.MKT reporta vía sistema la lista actualizada de proveedores.
- El D. Gral., recibe y estudia la lista de actualización de proveedores.
- El G. Finanzas reciben la actualización de proveedores para futuras negociaciones.
- Concluye el procedimiento de Actualización de proveedores.



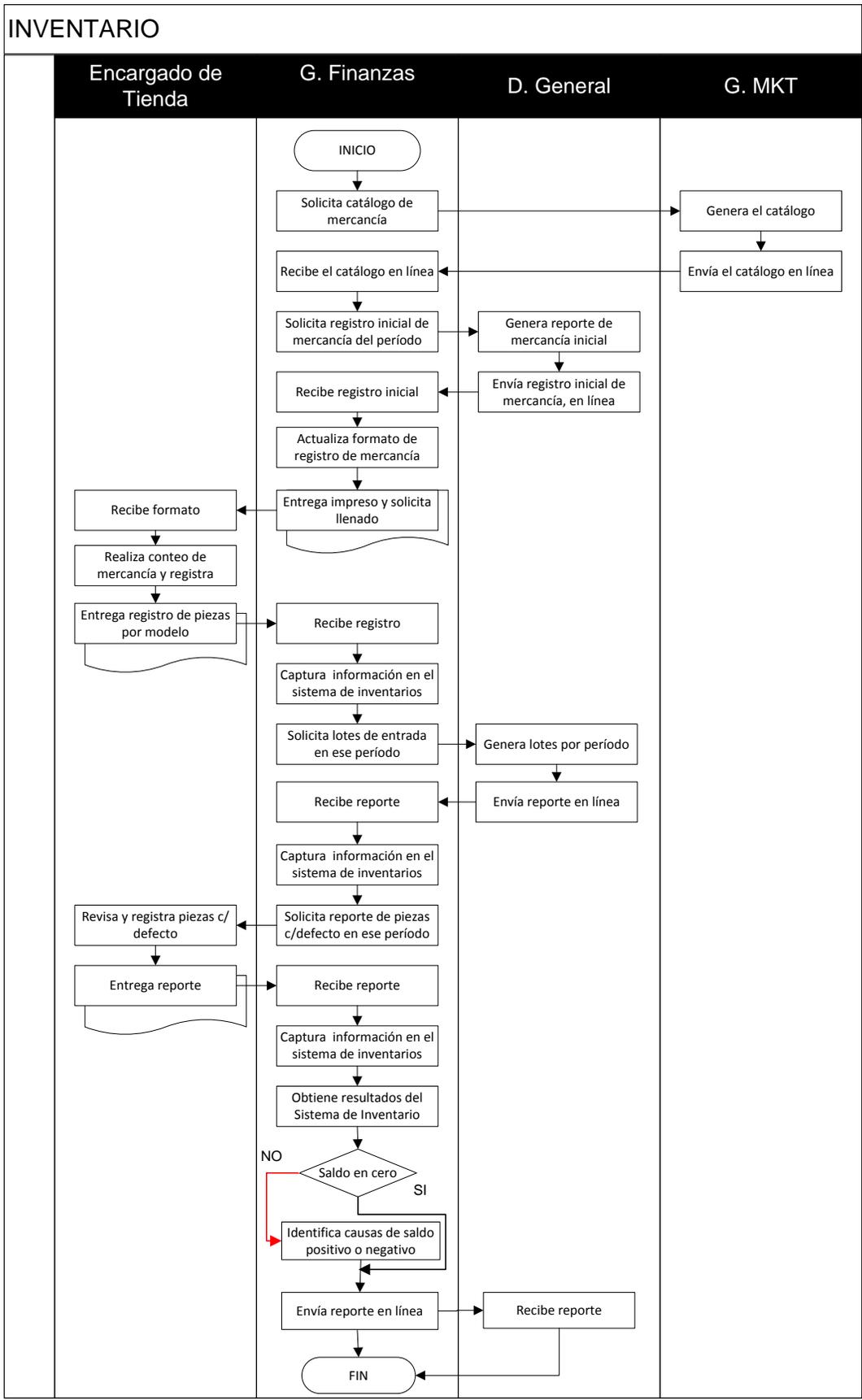
Descripción del proceso de Determinación de compra

Determinación de compra. Derivado de que el negocio de comercialización de ropa obedece a periodos cíclicos y variación en los índices de compra- venta es necesario conocer en qué momento se determina realizar una compra. A continuación se enuncia el proceso de acuerdo a su desarrollo.

- Se inicia cuando el Director General anticipa el stock mínimo según la planeación presupuestada.
- El D. Gral. requiere el presupuesto (pp) a ejercer a el G. Finanzas.
- El G. Finanzas genera el pp a ejercer en el período inmediato.
- El G. Finanzas envía en línea el pp solicitado.
- El D. Gral. recibe el pp.
- El D. Gral. solicita reporte de ventas pronosticadas a el G. MKT.
- El G. MKT recibe solicitud y actualiza pronósticos de venta.
- El G. MKT envía pronósticos actualizados en línea a el D. Gral.
- El D. Gral. recibe pronósticos de venta.
- El D. Gral. asigna pp a ejercer a las ventas pronosticadas.
- El D. Gral. requiere Inventario parcial a elG. Finanzas.
- El G. Finanzas genera inventario teórico.
- El G. Finanzas realiza reporte en línea al D. Gral.
- El D. Gral. recibe el reporte en línea.
- El D. Gral. realiza un análisis de demanda por modelo.
- El D. Gral. genera lista de prendas requeridas.
- El D. Gral. envía en línea el listado de prendas a él G. MKT.
- El G.MKT recibe listado.
- El G. MKT agrega nuevos productos.
- El G. MKT envía nuevo listado en línea a el D. Gral.
- El D. Gral. recibe el listado actualizado.
- El D. Gral. ajusta el pp requerido con respecto a la nueva lista.
- El D. Gral. informa en línea el pp requerido a el G. Finanzas.

Plan de Negocios Limit

- El G. Finanzas aprueba o no el pp solicitado.
- El D. Gral. ajusta el pp requerido si no es aprobado, de lo contrario informa el monto aprobado y la fecha de compra a el G. MKT.
- El G. MKT acusa de enterado y agenda fecha de compra.
- Concluye el procedimiento de Determinación de compra.



Descripción del proceso de Inventario

Inventario. En la generalidad de las empresas este rubro se hace presente puesto que cobra importancia en el aspecto económico, contable y de operación, como un medio de control, análisis e indicador. A continuación se enuncia el proceso de acuerdo a su desarrollo.

- Se inicia cuando el G. Finanzas solicita el catálogo de mercancía el G. de MKT.
- El G. MKT genera el catálogo solicitado.
- El G. MKT envía el catálogo en línea.
- El G. Finanzas recibe el catálogo en línea.
- El G. Finanzas solicita el registro inicial de mercancía del período al D. Gral.
- El D. Gral. genera el reporte de mercancía inicial del período.
- El D. Gral. envía el reporte en línea al D. Finanzas.
- El G. Finanzas recibe el registro solicitado.
- El G. Finanzas actualiza el formato de registro de mercancía.
- El G. Finanzas entrega impreso del formato y solicita llenado a él E.T.
- El E.T recibe formato impreso.
- El E.T realiza conteo de mercancía y registra lo obtenido.
- El E.T entrega registro de piezas por modelo a él G. Finanzas.
- El G. Finanzas recibe el registro.
- El G. Finanzas registra información en el sistema de inventarios.
- El G. Finanzas solicita registro de entradas de mercancía en ese período a él D. Gral.
- El D. Gral. genera lotes por el período solicitado.
- El D. Gral. envía reporte en línea al G. Finanzas.
- El G. Finanzas recibe reporte en línea.
- El G. Finanzas captura la información en el sistema de inventarios.
- El G. Finanzas solicita reporte de piezas con defecto en ese período a él E.T.
- El E.T revisa y registra piezas con defecto del período.
- El E.T realiza y entrega reporte al G. Finanzas.
- El G. Finanzas recibe reporte.

3.5. Pronósticos de venta

Para realizar los pronósticos de venta se tomó como base información histórica de "UrbanTechnology". Debido a que los productos de Limit tendrán un precio mayor promedio de 20%, este porcentaje se trasladó a los pronósticos. Los pronósticos se calcularon mediante seis métodos: promedio simple, tendencia, promedio móvil, crecimiento, crecimiento ajustado y regresión lineal. Los resultados obtenidos se muestran en la siguiente tabla.

Plan de Negocios Limit

- El G. Finanzas captura información en el sistema de inventarios.
- El G. Finanzas obtiene resultado del sistema de inventarios.
- El G. Finanzas identifica causas de saldo positivo o negativo si es el caso.
- El G. Finanzas envía el reporte en línea a él D. Gral.
- El D. Gral. recibe reporte en línea y sanciona según el resultado.
- Concluye el procedimiento de Inventario.

Plan de Negocios Limit

Tabla 3.3. Pronósticos de venta, varios métodos (Información en (\$) pesos)

Mes/ Año	Año 1 2015-2016 (\$)	Año 2 2016-2017 (\$)	Año 3 2017-2018 (\$)	**2018	1 Promedio simple (\$)	2 Índice de estacionalidad	3 Tendencia (\$)	4 Promedio móvil (\$)	5Crecimiento (\$)	6Crecimiento ajustado (\$)	7Regresión lineal (\$)
Julio	60,000	80,000	100,000	37	80,000	0.05	214,361.00	10,718.05	187,880.00	9,394.00	22,725.00
Agosto	84,000	112,000	140,000	38	112,000	0.07	218,741.00	15,311.87	193,325.00	13,532.75	34,088.00
Septiembre	72,000	96,000	120,000	39	96,000	0.06	223,121.00	13,387.26	198,927.00	11,935.62	45,450.00
Octubre	84,000	112,000	140,000	40	112,000	0.07	227,501.00	15,925.07	204,691.00	14,328.37	56,813.00
Noviembre	108,000	144,000	180,000	41	144,000	0.09	231,881.00	20,869.29	210,623.00	18,956.07	68,176.00
Diciembre	360,000	480,000	600,000	42	480,000	0.3	236,261.00	70,878.30	216,726.00	65,017.80	79,539.00
Enero	78,000	104,000	130,000	43	104,000	0.065	240,641.00	15,641.67	223,006.00	14,495.39	90,901.00
Febrero	60,000	80,000	100,000	44	80,000	0.05	245,021.00	12,251.05	229,468.00	11,473.40	102,264.00
Marzo	54,000	72,000	90,000	45	72,000	0.045	249,401.00	11,223.05	236,118.00	10,625.31	113,627.00
Abril	90,000	120,000	150,000	46	120,000	0.075	253,781.00	19,033.58	242,960.00	18,222.00	124,990.00
Mayo	54,000	72,000	90,000	47	72,000	0.045	258,161.00	11,617.25	250,000.00	11,250.00	136,352.00
Junio	96,000	128,000	160,000	48	128,000	0.08	262,541.00	21,003.28	257,245.00	20,579.60	147,715.00
Totales	1,200,000	1,600,000	2,000,000		1,600,000	1	2,861,412.00	237,859.70	2,650,969.00	219,810.31	1,022,640.00

Fuente: elaboración propia. ** En la columna de 2018 los números hacen referencia a los periodos mensuales siguientes al tercer año (36 meses) con motivo de la aplicación de métodos estadísticos.

De la tabla anterior podemos observar la tendencia cíclica propia del giro, el segundo semestre del año es el que mayores ventas tiene. Esta es una de las razones por las que se decidió abrir la tienda en esta época del año. Noviembre y diciembre son los meses con mayor cantidad de ventas, es importante realizar una buena planeación financiera pues estos meses de abundancia deben utilizarse para disminuir el efecto de ventas bajas de los meses como enero, marzo, mayo y junio.

3.6. Análisis legal

La economía es un rubro que debe regularse y para ello México tiene un amplio marco jurídico. Así la operación de cualquier entidad económica debe tomar en cuenta el siguiente marco legal:

- Código de Comercio. En el cual encontramos las leyes que dan forma a las relaciones comerciales.
- Ley Federal del Trabajo. Donde Limit fundamentará sus relaciones laborales.
- Código fiscal de la federación. El cual regula las obligaciones fiscales que Limit debe cumplir ante SHCP.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado y la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Rubros que afectan directamente a las obligaciones fiscales que se deben cumplir.
- Ley Federal de Competencia Económica. Limit participará en la industria del vestido por lo cual debe conocer lo respectivo en la materia de competencia económica, monopolios y libre concurrencia a todas las áreas de la actividad económica.

Una de las situaciones más importantes que Limit debe tomar cuenta es la piratería. Se debe entender por piratería a todas aquellas acciones delictivas contra la propiedad, como hacer ediciones sin permiso del autor o propietario, así como la producción, reproducción, importación, comercialización, venta, almacenamiento, transportación, arrendamiento, distribución y puesta a disposición de bienes o productos.

Es importante mencionar este rubro porque Limit suele ser un canal de distribución para comerciantes que negocian poder exhibir y vender sus productos en las tiendas, entonces debe ponerse especial atención a estas acciones que por un descuido pudieran ocasionar problemas legales.

Lo anterior se sustenta en el Código Penal de la Federación en el artículo 424 donde menciona que se impondrá prisión de seis meses a seis años y de trescientos a tres mil días de multa.

De acuerdo con la Ley de la Propiedad Industrial

En el artículo 223 se consideran delitos:

- II. Falsificar marcas en forma dolosa y escala comercial;
- II. Falsificar, en forma dolosa y con fin de especulación comercial, marcas protegidas por esta ley;
- III. Producir, almacenar, transportar, introducir al país, distribuir o vender...

En el mismo artículo, se impondrán de dos a seis años de prisión y multa de cien a diez mil días de salario mínimo general vigente en el distrito federal.

Con lo anterior damos cuenta de que existe más de una acción que puede dar como resultado el infringir el marco jurídico de la propiedad intelectual.

Siguiendo esta línea es pertinente acercarse a las instituciones en donde se deben gestionar algunos trámites para tener el carácter de "formal" (empresa o persona física), las cuales son:

- Secretaría de Economía.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Cámara de Comercio.
- Cámara Nacional de la Industria del Vestido.
- Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.

Conformación legal de Limit

En ese sentido de legalidad Limit se constituye como una pequeña empresa perteneciente al Régimen de Incorporación Fiscal (RIF) obedeciendo a la regla I.2.5.21 de la Primera Resolución de Modificaciones a la Resolución Miscelánea Fiscal para 2014, en la cual menciona que cuando el total de los ingresos anuales no exceda los dos millones de pesos por todas las actividades, entonces están sujetas a esta disposición.

Durante el desarrollo empresarial es necesario emitir facturas lo que permite:

- Cobrar con terminales bancarias.
- Acceder a créditos con mejores condiciones.
- Ser proveedor de empresas más grandes.
- Ofrecer servicios adicionales en tu negocio.

Retomando la noción de la reforma fiscal en cuanto al RIF un dato pertinente es saber que cada año se reduce el pago de impuestos, de acuerdo al número de los años que se tenga tributando en este régimen, conforme a la siguiente tabla:

Tabla 3.4. Reducción del ISR

Reducción del ISR a pagar										
Año	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Descuento en el pago del ISR	100%	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%

Fuente: extraída del sitio oficial del SAT. Mayo 2014.

3.7. Presupuesto general

Limit refleja su planeación anual en unidades y montos, lo que pone cifras concretas con respecto a los recursos necesarios para desarrollar el potencial de dicho proyecto. En dicho sentido se desarrolla el presupuesto general que incluye por la naturaleza del negocio:

- Presupuesto de Operación
 - a) Presupuesto de ventas.
 - b) Presupuesto de cobros. En el caso de Limit que inicia con solo cobros en efectivo, este es el mismo que el de venta.
 - c) Presupuesto de compras. Muestra las compras proyectadas expresadas en unidades y montos.
 - d) Presupuesto de gastos de operación. En el caso de Limit muestra los recursos necesarios para iniciar su operación.
 - e) Estado de resultados presupuestado.
- Presupuesto Financiero
 - a) Presupuesto de capital.
 - b) Presupuesto de efectivo o flujo de caja.
 - c) Balance general presupuestado.

Notas:

1. Limit planea iniciar operaciones en el segundo semestre de 2015 por lo que para ese año el apartado de presupuestos muestra los montos necesarios a implementar en los seis meses correspondientes, mientras que para los siguientes ya se contemplan los 12 meses, lo que abarca un panorama general que incluye los ciclos de alta y baja demanda aplicando a estos instrumentos de gestión para anticipar los posibles problemas, facilitando el estudio de las distintas alternativas de acción, cuando aquellos tengan lugar en el ciclo de operación anual.
2. Se muestran concentrados de datos con el fin de dimensionar y hacer digerible la información.
3. El inciso “e)” perteneciente al Presupuesto de Operación y el Presupuesto Financiero en general, se muestran en el apartado de Análisis Financiero en donde se precisaran la aplicación de impuestos, depreciaciones e intereses.

4. La tabla 3.5. muestra un resumen de la estructura presupuestal de Limit para los cinco años de operación. El presupuesto desglosado a detalle se presenta después de este resumen.

Plan de Negocios Limit

Tabla 3.5. Resumen de la estructura presupuestada de Limit

Concepto	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%	2019	%
Materia Prima	\$ 185,310	32%	\$ 627,009	44%	\$ 796,242	48%	\$ 935,647	46%	\$ 1,075,994	54%
Gastos de Operación	\$ 46,496	8%	\$ 83,822	6%	\$ 96,057	6%	\$ 120,392	6%	\$ 144,888	6%
Gastos de Administración	\$ 156,000	27%	\$ 312,000	22%	\$ 348,000	21%	\$ 492,000	24%	\$ 564,000	24%
Servicios	\$ 188,358	33%	\$ 402,579	28%	\$ 414,716	25%	\$ 466,797	23%	\$ 534,873	23%
Total	\$ 576,164	100%	\$ 1,425,410	100%	\$ 1,655,015	100%	\$ 2,014,836	100%	\$ 2,319,755	100%

Ventas

Unidades	2,464		5,096		6,560		8,663		11,263	
Monto	\$ 768,000	133%	\$ 1,456,000	102%	\$ 1,856,000	112%	\$ 2,192,000	109%	\$ 2,520,800	109%

Costo por unidad vendida	\$ 159	0%	\$ 157	0%	\$ 131	0%	\$ 125	0%	\$ 110	0%
Utilidad bruta**	\$ 191,836	33%	\$ 30,590	2%	\$ 200,985	12%	\$ 177,164	9%	\$ 201,045	9%

Nota: La U.B muestra el resultado a un año contable, en el caso de 2015 el período es de Julio a Diciembre siendo éste el primer semestre de operación; los años subsecuentes contemplan un ciclo normal de 12 meses (Enero- Diciembre).

En el cuadro anterior se puede observar cuáles son los requerimientos financieros necesarios para poner en marcha a Limit así como el desarrollo que tendrá en los primeros cinco años, lo que sugiere a grandes rasgos una situación favorable, la cual se puntualiza en el apartado financiero.

Los gastos de administración y los servicios son costos fijos, los primeros tienen un crecimiento anual derivado del desarrollo positivo de Limit, los servicios de igual forma tienen un incremento anual en sus montos, sin embargo en ambos casos el porcentaje disminuye hasta lograr mantenerse. En este sentido el punto de comparación porcentual es el total de recursos monetarios a implementar en cada año.

Cabe señalar que las ventas en unidades engloban los distintos productos que ofrece Limit, sin embargo el monto sí corresponde al precio real de cada artículo el cuál se muestra en el presupuesto desagregado, misma situación para el costo por unidad.

Plan de Negocios Limit

Tabla 3.6. Presupuesto general de Venta para el período de 5 años Limit

Código	Costo unitario de compra	Precio unitario de venta	Contribución Marginal	Presupuesto 2015		Presupuesto 2016		Presupuesto 2017		Presupuesto 2018		Presupuesto de 2019	
				Total de unidades	Monto	Total de Unidades	Monto						
PT.M.SK.N.L.	\$ 250	\$ 510	\$ 260	40	\$ 19,380	73	\$ 37,230	94	\$ 47,940	110	\$ 56,100	131	\$ 66,810
PT.M.SK.N.R.	\$ 250	\$ 510		39	\$ 19,890	73	\$ 37,230	94	\$ 47,940	110	\$ 56,100	130	\$ 66,300
PT.M.SF.N.L.	\$ 250	\$ 510		39	\$ 19,890	73	\$ 37,230	94	\$ 47,940	110	\$ 56,100	130	\$ 66,300
PT.M.SF.N.R.	\$ 250	\$ 510		39	\$ 19,890	72	\$ 36,720	94	\$ 47,940	110	\$ 56,100	130	\$ 66,300
PT.M.RT.N.L.	\$ 250	\$ 510		39	\$ 19,890	72	\$ 36,720	94	\$ 47,940	110	\$ 56,100	130	\$ 66,300
PT.M.RT.N.R.	\$ 250	\$ 510		39	\$ 19,890	72	\$ 36,720	94	\$ 47,940	110	\$ 56,100	130	\$ 66,300
PT.G.SK.N.L.	\$ 200	\$ 510	\$ 310	39	\$ 19,380	72	\$ 36,720	80	\$ 40,800	110	\$ 56,100	130	\$ 66,300
PT.G.SF.N.L.	\$ 200	\$ 510		39	\$ 19,380	72	\$ 36,720	80	\$ 40,800	110	\$ 56,100	130	\$ 66,300
PT.G.RT.N.L.	\$ 200	\$ 510		39	\$ 19,380	73	\$ 37,230	80	\$ 40,800	110	\$ 56,100	130	\$ 66,300
Ca.A.SF.L.L.	\$ 180	\$ 430	\$ 250	34	\$ 14,620	78	\$ 33,540	85	\$ 36,550	99	\$ 42,570	114	\$ 49,020
Ca.A.SF.L.Ln.	\$ 180	\$ 430		34	\$ 14,620	78	\$ 33,540	85	\$ 36,550	99	\$ 42,570	114	\$ 49,020
Ca.A.SF.L.C.	\$ 180	\$ 430		34	\$ 14,620	78	\$ 33,540	85	\$ 36,550	99	\$ 42,570	114	\$ 49,020
Ca.O.SF.L.L.	\$ 180	\$ 430		34	\$ 14,620	78	\$ 33,540	85	\$ 36,550	99	\$ 42,570	114	\$ 49,020
Ca.O.SF.L.Ln.	\$ 180	\$ 430		34	\$ 14,620	78	\$ 33,540	85	\$ 36,550	99	\$ 42,570	114	\$ 49,020
Ca.O.SF.L.C.	\$ 180	\$ 430		34	\$ 14,620	78	\$ 33,540	85	\$ 36,550	99	\$ 42,570	114	\$ 49,020
B.F.SF.N.L.	\$ 180	\$ 550	\$ 370	66	\$ 36,300	97	\$ 53,350	153	\$ 84,150	181	\$ 99,550	205	\$112,750
B.F.ING.N.L.	\$ 180	\$ 550		65	\$ 35,750	97	\$ 53,350	153	\$84,150	181	\$ 99,550	205	\$112,750
S.F.C.G.E.	\$ 140	\$ 330	\$ 190	58	\$ 19,140	109	\$ 35,970	144	\$ 47,520	164	\$ 54,120	185	\$ 61,050
S.F.C.SG.E.	\$ 140	\$ 330		58	\$ 19,140	109	\$ 35,970	144	\$ 47,520	164	\$ 54,120	185	\$ 61,050
S.F.C.CA.E.	\$ 140	\$ 330		58	\$ 19,140	109	\$ 35,970	144	\$ 47,520	164	\$ 54,120	185	\$ 61,050
S.F.A.G.E.	\$ 140	\$ 330		58	\$ 19,140	109	\$ 35,970	144	\$ 47,520	164	\$ 54,120	185	\$ 61,050
S.F.A.SG.E.	\$ 140	\$ 330		58	\$ 19,140	109	\$ 35,970	144	\$ 47,520	164	\$ 54,120	185	\$ 61,050

Plan de Negocios Limit

Código	Costo unitario de compra	Precio unitario de venta	Contribución Marginal	Presupuesto 2015		Presupuesto 2016		Presupuesto 2017		Presupuesto 2018		Presupuesto de 2019	
				Total de unidades	Monto	Total de Unidades	Monto						
S.F.C.G.L.	\$ 135	\$ 330	\$ 165	58	\$ 19,140	109	\$ 35,970	144	\$ 47,520	164	\$ 54,120	184	\$ 60,720
S.F.C.SG.L.	\$ 135	\$ 330		57	\$ 18,810	109	\$ 35,970	144	\$ 47,520	164	\$ 54,120	185	\$ 61,050
S.F.C.CA.L.	\$ 135	\$ 330		57	\$ 18,810	109	\$ 35,970	144	\$ 47,520	164	\$ 54,120	185	\$ 61,050
S.F.A.G.L.	\$ 135	\$ 330		57	\$ 18,810	109	\$ 35,970	144	\$ 47,520	164	\$ 54,120	184	\$ 60,720
S.F.A.SG.L.	\$ 135	\$ 330		57	\$ 18,810	109	\$ 35,970	144	\$ 47,520	164	\$ 54,120	185	\$ 61,050
Sw.A.L.CR.L.	\$ 135	\$ 300		57	\$ 17,100	109	\$ 32,700	144	\$ 43,200	164	\$ 49,200	185	\$ 55,500
Sw.A.L.A.L.	\$ 135	\$ 300		58	\$ 17,400	109	\$ 32,700	144	\$ 43,200	164	\$ 49,200	185	\$ 55,500
Sw.A.C.CR.L.	\$ 120	\$ 300	\$ 180	57	\$ 17,100	109	\$ 32,700	138	\$ 41,400	164	\$ 49,200	183	\$ 54,900
Sw.A.C.A.L.	\$ 120	\$ 300		57	\$ 17,100	110	\$ 33,000	138	\$ 41,400	164	\$ 49,200	185	\$ 55,500
P.P.P.C.E.	\$ 90	\$ 230	\$ 140	53	\$ 12,190	97	\$ 22,310	123	\$ 28,290	147	\$ 33,810	167	\$ 38,410
P.P.P.C.L.	\$ 85	\$ 215	\$ 130	50	\$ 10,750	96	\$ 20,640	122	\$ 26,230	146	\$ 31,390	168	\$ 36,120
RI.A.T.N.L.	\$ 80	\$ 150	\$ 70	21	\$ 3,150	37	\$ 5,550	48	\$ 7,200	63	\$ 9,450	74	\$ 11,100
RI.A.T.N.E.	\$ 80	\$ 150		22	\$ 3,300	37	\$ 5,550	48	\$ 7,200	63	\$ 9,450	74	\$ 11,100
RI.A.B.N.L.	\$ 80	\$ 150		22	\$ 3,300	38	\$ 5,700	48	\$ 7,200	63	\$ 9,450	74	\$ 11,100
RI.A.B.N.E.	\$ 80	\$ 150		22	\$ 3,300	38	\$ 5,700	48	\$ 7,200	63	\$ 9,450	74	\$ 11,100
RI.A.BC.N.L.	\$ 80	\$ 150		23	\$ 3,450	38	\$ 5,700	48	\$ 7,200	63	\$ 9,450	74	\$ 11,100
RI.A.BC.N.E.	\$ 80	\$ 150		23	\$ 3,450	38	\$ 5,700	48	\$ 7,200	65	\$ 9,750	74	\$ 11,100
P.A.V.L.L.	\$ 80	\$ 200	\$ 120	13	\$ 2,600	24	\$ 4,800	31	\$ 6,200	36	\$ 7,200	42	\$ 8,400
P.A.V.L.E.	\$ 80	\$ 200		13	\$ 2,600	24	\$ 4,800	31	\$ 6,200	36	\$ 7,200	42	\$ 8,400
P.A.R.L.L.	\$ 80	\$ 200		13	\$ 2,600	24	\$ 4,800	32	\$ 6,400	36	\$ 7,200	42	\$ 8,400
P.A.R.L.E.	\$ 80	\$ 200		12	\$ 2,400	24	\$ 4,800	32	\$ 6,400	37	\$ 7,400	43	\$ 8,600

Plan de Negocios Limit

Código	Costo unitario de compra	Precio unitario de venta	Contribución Marginal	Presupuesto 2015		Presupuesto 2016		Presupuesto 2017		Presupuesto 2018		Presupuesto de 2019	
				Total de unidades	Monto	Total de Unidades	Monto						
P.A.V.C.L.	\$ 75	\$ 190	\$ 115	102	\$ 19,380	193	\$ 36,670	246	\$ 46,740	292	\$ 55,480	335	\$ 63,650
P.A.V.C.E.	\$ 75	\$ 190		102	\$ 19,380	193	\$ 36,670	247	\$ 46,930	291	\$ 55,290	335	\$ 63,650
P.A.R.C.L.	\$ 75	\$ 190		102	\$ 19,380	193	\$ 36,670	247	\$ 46,930	291	\$ 55,290	335	\$ 63,650
P.A.R.C.E.	\$ 75	\$ 190		102	\$ 19,380	193	\$ 36,670	247	\$ 46,930	291	\$ 55,290	335	\$ 63,650
C.A.BT.N.E.	\$ 65	\$ 160	\$ 95	16	\$ 2,560	28	\$ 4,480	38	\$ 6,080	42	\$ 6,720	50	\$ 8,000
C.O.BT.N.E.	\$ 65	\$ 160		16	\$ 2,560	28	\$ 4,480	38	\$ 6,080	41	\$ 6,560	50	\$ 8,000
C.A.BT.N.L.	\$ 60	\$ 150	\$ 90	14	\$ 2,100	29	\$ 4,350	39	\$ 5,850	44	\$ 6,600	48	\$ 7,200
C.O.BT.N.L.	\$ 60	\$ 150		14	\$ 2,100	29	\$ 4,350	38	\$ 5,700	43	\$ 6,450	49	\$ 7,350
RI.L.T.N.L.	\$ 50	\$ 150	\$ 100	35	\$ 5,250	72	\$ 10,800	88	\$ 13,200	106	\$ 15,900	126	\$ 18,900
RI.L.T.N.E.	\$ 50	\$ 150		36	\$ 5,400	72	\$ 10,800	88	\$ 13,200	106	\$ 15,900	125	\$ 18,750
RI.L.B.N.L.	\$ 50	\$ 150		36	\$ 5,400	72	\$ 10,800	89	\$ 13,350	106	\$ 15,900	125	\$ 18,750
RI.L.B.N.E.	\$ 50	\$ 150		36	\$ 5,400	71	\$ 10,650	89	\$ 13,350	106	\$ 15,900	125	\$ 18,750
RI.L.BC.N.L.	\$ 50	\$ 150		36	\$ 5,400	71	\$ 10,650	89	\$ 13,350	107	\$ 16,050	125	\$ 18,750
RI.L.BC.N.E.	\$ 50	\$ 150		38	\$ 5,700	71	\$ 10,650	89	\$ 13,350	107	\$ 16,050	125	\$ 18,750

Tabla 3.7. Concentrado de presupuesto de venta

Presupuesto 2015		Presupuesto 2016		Presupuesto 2017		Presupuesto 2018		Presupuesto de 2019	
Total de Piezas	Total en Monto	Total de Piezas	Total en Monto						
2464	\$ 768,000	4671	\$ 1,456,000	5955	\$ 1,856,000	7033	\$ 2,192,000	8087	\$ 2,520,800

Plan de Negocios Limit

Tabla 3.8. Presupuesto de Compra para el período de 5 años Limit

Código	Costo unitario de compra	Presupuesto 2015		Presupuesto 2016		Presupuesto 2017		Presupuesto de 2018		Presupuesto de 2019	
		Pzas.	Monto	Pzas.	Monto	Pzas.	Monto	Pzas.	Monto	Pzas.	Monto
PT.M.SK.N.L.	\$ 250	11	\$ 2,750	38	\$ 9,500	48	\$ 12,000	57	\$ 14,250	65	\$ 16,250
PT.M.SK.N.R.	\$ 250	11	\$ 2,750	38	\$ 9,500	48	\$ 12,000	57	\$ 14,250	65	\$ 16,250
PT.M.SF.N.L.	\$ 250	11	\$ 2,750	38	\$ 9,500	48	\$ 12,000	57	\$ 14,250	65	\$ 16,250
PT.M.SF.N.R.	\$ 250	11	\$ 2,750	38	\$ 9,500	48	\$ 12,000	57	\$ 14,250	65	\$ 16,250
PT.M.RT.N.L.	\$ 250	11	\$ 2,750	38	\$ 9,500	48	\$ 12,000	56	\$ 14,000	65	\$ 16,250
PT.M.RT.N.R.	\$ 250	10	\$ 2,500	38	\$ 9,500	47	\$ 11,750	56	\$ 14,000	65	\$ 16,250
PT.G.SK.N.L.	\$ 200	15	\$ 3,000	47	\$ 9,400	58	\$ 11,600	70	\$ 14,000	80	\$ 16,000
PT.G.SF.N.L.	\$ 200	14	\$ 2,800	47	\$ 9,400	58	\$ 11,600	70	\$ 14,000	80	\$ 16,000
PT.G.RT.N.L.	\$ 200	14	\$ 2,800	47	\$ 9,400	58	\$ 11,600	70	\$ 14,000	80	\$ 16,000
Ca.A.SF.L.L.	\$ 180	14	\$ 2,520	47	\$ 8,460	60	\$ 10,800	70	\$ 12,600	80	\$ 14,400
Ca.A.SF.L.Ln.	\$ 180	14	\$ 2,520	47	\$ 8,460	60	\$ 10,800	70	\$ 12,600	80	\$ 14,400
Ca.A.SF.L.C.	\$ 180	14	\$ 2,520	47	\$ 8,460	60	\$ 10,800	70	\$ 12,600	80	\$ 14,400
Ca.O.SF.L.L.	\$ 180	14	\$ 2,520	47	\$ 8,460	60	\$ 10,800	70	\$ 12,600	80	\$ 14,400
Ca.O.SF.L.Ln.	\$ 180	14	\$ 2,520	47	\$ 8,460	60	\$ 10,800	70	\$ 12,600	80	\$ 14,400
Ca.O.SF.L.C.	\$ 180	14	\$ 2,520	47	\$ 8,460	60	\$ 10,800	70	\$ 12,600	80	\$ 14,400
B.F.SF.N.L.	\$ 180	25	\$ 4,500	83	\$ 14,940	106	\$ 19,080	124	\$ 22,320	143	\$ 25,740
B.F.ING.N.L.	\$ 180	25	\$ 4,500	83	\$ 14,940	106	\$ 19,080	124	\$ 22,320	143	\$ 25,740
S.F.C.G.E.	\$ 140	30	\$ 4,200	100	\$ 14,000	128	\$ 17,920	150	\$ 21,000	172	\$ 24,080
S.F.C.SG.E.	\$ 140	30	\$ 4,200	100	\$ 14,000	128	\$ 17,920	150	\$ 21,000	172	\$ 24,080
S.F.C.CA.E.	\$ 140	30	\$ 4,200	100	\$ 14,000	128	\$ 17,920	150	\$ 21,000	172	\$ 24,080
S.F.A.G.E.	\$ 140	30	\$ 4,200	100	\$ 14,000	128	\$ 17,920	150	\$ 21,000	172	\$ 24,080
S.F.A.SG.E.	\$ 140	30	\$ 4,200	100	\$ 14,000	128	\$ 17,920	150	\$ 21,000	172	\$ 24,080

Plan de Negocios Limit

Código	Costo unitario de compra	Presupuesto 2015		Presupuesto 2016		Presupuesto 2017		Presupuesto de 2018		Presupuesto de 2019	
		Pzas.	Monto	Pzas.	Monto	Pzas.	Monto	Pzas.	Monto	Pzas.	Monto
S.F.C.G.L.	\$ 135	31	\$ 4,185	104	\$ 14,040	132	\$ 17,820	155	\$ 20,925	179	\$ 24,165
S.F.C.SG.L.	\$ 135	31	\$ 4,185	104	\$ 14,040	132	\$ 17,820	155	\$ 20,925	179	\$ 24,165
S.F.C.CA.L.	\$ 135	31	\$ 4,185	104	\$ 14,040	132	\$ 17,820	155	\$ 20,925	179	\$ 24,165
S.F.A.G.L.	\$ 135	31	\$ 4,185	104	\$ 14,040	132	\$ 17,820	155	\$ 20,925	179	\$ 24,165
S.F.A.SG.L.	\$ 135	31	\$ 4,185	104	\$ 14,040	132	\$ 17,820	155	\$ 20,925	179	\$ 24,165
Sw.A.L.CR.L.	\$ 135	31	\$ 4,185	104	\$ 14,040	132	\$ 17,820	155	\$ 20,925	179	\$ 24,165
Sw.A.L.A.L.	\$ 135	31	\$ 4,185	104	\$ 14,040	132	\$ 17,820	155	\$ 20,925	179	\$ 24,165

Sw.A.C.CR.L.	\$ 120	35	\$ 4,200	116	\$ 13,920	150	\$ 18,000	175	\$ 21,000	201	\$ 24,120
Sw.A.C.A.L.	\$ 120	35	\$ 4,200	117	\$ 14,040	149	\$ 17,880	175	\$ 21,000	201	\$ 24,120

P.P.P.C.E.	\$ 90	39	\$ 3,510	140	\$ 12,600	176	\$ 15,840	207	\$ 18,630	239	\$ 21,510
------------	-------	----	----------	-----	-----------	-----	-----------	-----	-----------	-----	-----------

P.P.P.C.L.	\$ 85	42	\$ 3,570	147	\$ 12,495	187	\$ 15,895	219	\$ 18,615	252	\$ 21,420
------------	-------	----	----------	-----	-----------	-----	-----------	-----	-----------	-----	-----------

RI.A.T.N.L.	\$ 80	35	\$ 2,800	117	\$ 9,360	149	\$ 11,920	173	\$ 13,840	201	\$ 16,080
RI.A.T.N.E.	\$ 80	35	\$ 2,800	117	\$ 9,360	149	\$ 11,920	173	\$ 13,840	201	\$ 16,080
RI.A.B.N.L.	\$ 80	35	\$ 2,800	117	\$ 9,360	149	\$ 11,920	173	\$ 13,840	201	\$ 16,080
RI.A.B.N.E.	\$ 80	35	\$ 2,800	117	\$ 9,360	149	\$ 11,920	173	\$ 13,840	201	\$ 16,080
RI.A.BC.N.L.	\$ 80	35	\$ 2,800	117	\$ 9,360	149	\$ 11,920	173	\$ 13,840	201	\$ 16,080
RI.A.BC.N.E.	\$ 80	35	\$ 2,800	117	\$ 9,360	149	\$ 11,920	173	\$ 13,840	201	\$ 16,080
P.A.V.L.L.	\$ 80	12	\$ 960	39	\$ 3,120	50	\$ 4,000	59	\$ 4,720	67	\$ 5,360
P.A.V.L.E.	\$ 80	12	\$ 960	39	\$ 3,120	50	\$ 4,000	59	\$ 4,720	67	\$ 5,360
P.A.R.L.L.	\$ 80	12	\$ 960	39	\$ 3,120	50	\$ 4,000	59	\$ 4,720	67	\$ 5,360
P.A.R.L.E.	\$ 80	12	\$ 960	39	\$ 3,120	50	\$ 4,000	60	\$ 4,800	67	\$ 5,360

P.A.V.C.L.	\$ 75	99	\$ 7,425	332	\$ 24,900	423	\$ 31,725	498	\$ 37,350	572	\$ 42,900
P.A.V.C.E.	\$ 75	98	\$ 7,350	333	\$ 24,975	423	\$ 31,725	498	\$ 37,350	572	\$ 42,900

Plan de Negocios Limit

Código	Costo unitario de compra	Presupuesto 2015		Presupuesto 2016		Presupuesto 2017		Presupuesto de 2018		Presupuesto de 2019	
		Pzas.	Monto	Pzas.	Monto	Pzas.	Monto	Pzas.	Monto	Pzas.	Monto
P.A.R.C.L.	\$ 75	98	\$ 7,350	333	\$ 24,975	423	\$ 31,725	498	\$ 37,350	572	\$ 42,900
P.A.R.C.E.	\$ 75	98	\$ 7,350	333	\$ 24,975	422	\$ 31,650	498	\$ 37,350	572	\$ 42,900

C.A.BT.N.E.	\$ 65	17	\$ 1,105	57	\$ 3,705	73	\$ 4,745	86	\$ 5,590	99	\$ 6,435
C.O.BT.N.E.	\$ 65	17	\$ 1,105	57	\$ 3,705	73	\$ 4,745	86	\$ 5,590	99	\$ 6,435

C.A.BT.N.L.	\$ 60	17	\$ 1,020	63	\$ 3,780	80	\$ 4,800	93	\$ 5,580	108	\$ 6,480
C.O.BT.N.L.	\$ 60	17	\$ 1,020	63	\$ 3,780	79	\$ 4,740	93	\$ 5,580	107	\$ 6,420

RI.L.T.N.L.	\$ 50	54	\$ 2,700	188	\$ 9,400	238	\$ 11,900	279	\$ 13,950	322	\$ 16,100
RI.L.T.N.E.	\$ 50	54	\$ 2,700	188	\$ 9,400	238	\$ 11,900	280	\$ 14,000	322	\$ 16,100
RI.L.B.N.L.	\$ 50	54	\$ 2,700	188	\$ 9,400	238	\$ 11,900	280	\$ 14,000	322	\$ 16,100
RI.L.B.N.E.	\$ 50	54	\$ 2,700	188	\$ 9,400	238	\$ 11,900	280	\$ 14,000	322	\$ 16,100
RI.L.BC.N.L.	\$ 50	54	\$ 2,700	188	\$ 9,400	238	\$ 11,900	280	\$ 14,000	322	\$ 16,100
RI.L.BC.N.E.	\$ 50	54	\$ 2,700	188	\$ 9,400	238	\$ 11,900	280	\$ 14,000	322	\$ 16,100

Tabla 3.9. Concentrado de presupuesto de compra

Presupuesto de 2015		Presupuesto de 2016		Presupuesto de 2017		Presupuesto de 2018		Presupuesto de 2019	
Total de Piezas	Total en Monto								
1803	\$ 185,310	6122	\$ 627,010	7777	\$ 796,240	9133	\$ 935,650	10509	\$ 1,075,995

Plan de Negocios Limit

Tabla 3.10. Presupuesto aplicable al Año 2015

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Gastos de Administración													
D. Gral.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 60,000
G. Finanzas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 48,000
G.MKT	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 48,000
Subtotal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 156,000
Servicios													
Renta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 29,718	\$ 29,718	\$ 29,718	\$ 29,718	\$ 29,718	\$ 29,718	\$ 178,308
Luz	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 1,050
Internét y telefonía	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 6,000
Mantenimiento a equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 3,000
Subtotal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 31,393	\$ 31,393	\$ 31,393	\$ 31,393	\$ 31,393	\$ 31,393	\$ 188,358
Gastos de Operación													
Compra MP	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 152,310	\$ 33,000	\$ 185,310
Sueldo Encargado de T.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 36,000
Insumos de mantenimiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 1,020
Bolsa para empaque	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000
Notas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200
Etiquetas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 602	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 602
Volantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000
Tarjetas de presentación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500
Papelería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 174	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 174

Plan de Negocios Limit

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Subtotal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 15,646	\$ 6,170	\$ 6,170	\$ 6,170	\$ 158,480	\$ 39,170	\$ 231,806
PRESUPUESTO REQUERIDO	\$ -	\$ 73,039	\$ 63,563	\$ 63,563	\$ 63,563	\$ 215,873	\$ 96,563	\$ 576,164					

Tabla 3.11. Presupuesto aplicable al año 2016

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Gastos de Administración													
D. Gral.	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 10,000	\$ 120,000
G. Finanzas	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 96,000
G.MKT	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 96,000
Subtotal	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 312,000
Servicios													
Renta	\$ 31,798	\$ 31,798	\$ 31,798	\$ 31,798	\$ 31,798	\$ 31,798	\$ 31,798	\$ 31,798	\$ 31,798	\$ 31,798	\$ 31,798	\$ 31,798	\$ 381,579
Luz	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 2,100
Internet y telefonía	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 12,000
Mantenimiento a equipo	\$ 575	\$ 575	\$ 575	\$ 575	\$ 575	\$ 575	\$ 575	\$ 575	\$ 575	\$ 575	\$ 575	\$ 575	\$ 6,900
Subtotal	\$ 33,548	\$ 33,548	\$ 33,548	\$ 33,548	\$ 33,548	\$ 33,548	\$ 33,548	\$ 33,548	\$ 33,548	\$ 33,548	\$ 33,548	\$ 33,548	\$ 402,579
Gastos de Operación													
Compra MP	\$ 25,385	\$ 22,846	\$ 8,077	\$ 22,846	\$ 40,616	\$ 33,847	\$ 47,385	\$ 40,616	\$ 47,385	\$ 60,924	\$ 203,080	\$ 44,001	\$ 627,009
Sueldo Encargado de T.	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 72,000
Insumos de mantenimiento	\$ 196	\$ 196	\$ 196	\$ 196	\$ 196	\$ 196	\$ 196	\$ 196	\$ 196	\$ 196	\$ 196	\$ 196	\$ 2,346
Bolsa para empaque	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000
Notas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200

Plan de Negocios Limit

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Etiquetas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 602	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 602
Volantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000
Tarjetas de presentación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500
Papelería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 174	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 174
Subtotal	\$ 31,580	\$ 29,042	\$ 44,273	\$ 29,042	\$ 46,811	\$ 40,042	\$ 63,057	\$ 46,811	\$ 53,581	\$ 67,119	\$ 209,275	\$ 50,196	\$ 710,831

PRESUPUESTO REQUERIDO	\$ 91,129	\$ 88,590	\$ 103,821	\$ 88,590	\$ 106,360	\$ 99,590	\$ 122,605	\$ 106,360	\$ 113,129	\$ 126,668	\$ 268,823	\$ 109,744	\$ 1,425,410
------------------------------	------------------	------------------	-------------------	------------------	-------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	---------------------

Tabla 3.12. Presupuesto aplicable al año 2017

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Gastos de Administración													
D. Gral.	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 132,000
G. Finanzas	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 108,000
G.MKT	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 108,000
Subtotal	\$ 29,000	\$ 29,000	\$ 29,000	\$ 29,000	\$ 29,000	\$ 29,000	\$ 29,000	\$ 29,000	\$ 29,000	\$ 29,000	\$ 29,000	\$ 29,000	\$ 348,000
Servicios													
Renta	\$ 32,752	\$ 32,752	\$ 32,752	\$ 32,752	\$ 32,752	\$ 32,752	\$ 32,752	\$ 32,752	\$ 32,752	\$ 32,752	\$ 32,752	\$ 32,752	\$ 393,026
Luz	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 2,100
Internet y telefonía	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 12,000
Mantenimiento a equipo	\$ 633	\$ 633	\$ 633	\$ 633	\$ 633	\$ 633	\$ 633	\$ 633	\$ 633	\$ 633	\$ 633	\$ 633	\$ 7,590
Subtotal	\$ 34,560	\$ 34,560	\$ 34,560	\$ 34,560	\$ 34,560	\$ 34,560	\$ 34,560	\$ 34,560	\$ 34,560	\$ 34,560	\$ 34,560	\$ 34,560	\$ 414,716
Gastos de Operación													
Compra MP	\$ 33,847	\$ 30,462	\$ 50,770	\$ 30,462	\$ 54,155	\$ 42,308	\$ 59,232	\$ 50,770	\$ 59,232	\$ 76,155	\$ 253,850	\$ 55,001	\$ 796,242
Sueldo Encargado de T.	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 7,000	\$ 84,000
Insumos de mantenimiento	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 215	\$ 2,581

Plan de Negocios Limit

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Bolsa para empaque	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000
Notas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200
Etiquetas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 602	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 602
Volantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000
Tarjetas de presentación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500
Papelería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 174	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 174
Subtotal	\$41,062	\$ 37,677	\$ 57,985	\$ 37,677	\$ 61,370	\$ 49,523	\$ 75,923	\$ 57,985	\$ 66,447	\$ 83,370	\$ 261,065	\$ 62,216	\$ 892,298

PRESUPUESTO REQUERIDO	\$104,621	\$ 101,237	\$ 121,545	\$ 101,237	\$ 124,929	\$ 113,083	\$ 139,482	\$ 121,545	\$ 130,006	\$ 146,930	\$ 324,624	\$ 125,776	\$ 1,655,015
------------------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	---------------------

Tabla 3.13. Presupuesto aplicable al año 2018

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
----------	-------	---------	-------	-------	------	-------	-------	--------	------------	---------	-----------	-----------	-------

Gastos de Administración

D. Gral.	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 180,000
G. Finanzas	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 156,000
G.MKT	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 156,000
Subtotal	\$ 41,000	\$ 41,000	\$ 41,000	\$ 41,000	\$ 41,000	\$ 41,000	\$ 41,000	\$ 41,000	\$ 41,000	\$ 41,000	\$ 41,000	\$41,000	\$ 492,000

Servicios

Renta	\$ 7,010	\$ 37,010	\$ 37,010	\$ 37,010	\$ 37,010	\$ 37,010	\$ 37,010	\$ 37,010	\$ 37,010	\$ 37,010	\$ 37,010	\$ 37,010	\$ 444,120
Luz	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 2,100
Internet y telefonía	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 12,000
Mantenimiento a equipo	\$ 715	\$ 715	\$ 715	\$ 715	\$ 715	\$ 715	\$ 715	\$ 715	\$ 715	\$ 715	\$ 715	\$ 715	\$ 8,577
Subtotal	\$ 8,900	\$ 38,900	\$ 38,900	\$ 38,900	\$ 38,900	\$ 38,900	\$ 38,900	\$ 38,900	\$ 38,900	\$ 38,900	\$ 38,900	\$ 38,900	\$ 466,797

Gastos de Operación

Compra MP	\$ 42,308	\$ 38,077	\$ 63,462	\$ 38,077	\$ 67,693	\$ 48,655	\$ 68,116	\$ 58,385	\$ 68,116	\$ 87,578	\$ 291,927	\$ 63,251	\$ 935,647
Sueldo Encargado de T.	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 108,000

Plan de Negocios Limit

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Insumos de mantenimiento	\$ 243	\$ 243	\$ 243	\$ 243	\$ 243	\$ 243	\$ 243	\$ 243	\$ 243	\$ 243	\$ 243	\$ 243	\$ 2,916
Bolsa para empaque	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$6,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000
Notas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200
Etiquetas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 602	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 602
Volantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000
Tarjetas de presentación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500
Papelería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 174	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 174
Subtotal	\$ 51,551	\$ 47,320	\$ 72,705	\$ 47,320	\$ 76,936	\$ 57,898	\$ 86,835	\$ 67,628	\$ 77,359	\$ 96,821	\$ 301,170	\$72,494	\$1,056,039

PRESUPUESTO REQUERIDO	\$131,451	\$127,220	\$152,605	\$ 127,220	\$ 156,836	\$ 137,797	\$ 166,735	\$ 147,528	\$ 157,259	\$ 176,721	\$ 381,070	\$ 152,394	\$ 2,014,836
------------------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	---------------------

Tabla 3.14. Presupuesto aplicable para el año 2019

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Gastos de Administración													
D. Gral.	\$17,000	\$ 17,000	\$17,000	\$17,000	\$17,000	\$17,000	\$ 17,000	\$ 17,000	\$ 17,000	\$ 17,000	\$ 17,000	\$ 17,000	\$204,000
G. Finanzas	\$15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$180,000
G. MKT	\$15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$180,000
Subtotal	\$47,000	\$ 47,000	\$ 47,000	\$ 47,000	\$ 47,000	\$ 47,000	\$ 47,000	\$ 47,000	\$ 47,000	\$ 47,000	\$ 47,000	\$ 47,000	\$564,000

Servicios

Renta	\$42,561	\$ 42,561	\$ 42,561	\$ 42,561	\$ 42,561	\$ 42,561	\$ 42,561	\$ 42,561	\$ 42,561	\$ 42,561	\$ 42,561	\$ 42,561	\$510,738
Luz	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 175	\$ 2,100
Internet y telefonía	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000	\$12,000
Mantenimiento a equipo	\$ 836	\$ 836	\$ 836	\$ 836	\$ 836	\$ 836	\$ 836	\$ 836	\$ 836	\$ 836	\$ 836	\$ 836	\$ 10,035
Subtotal	\$44,573	\$ 44,573	\$ 44,573	\$ 44,573	\$ 44,573	\$ 44,573	\$ 44,573	\$ 44,573	\$ 44,573	\$ 44,573	\$ 44,573	\$ 44,573	\$534,873

Gastos de Operación

Compra MP	\$48,655	\$ 43,789	\$ 72,982	\$ 43,789	\$ 77,847	\$ 55,953	\$ 78,334	\$ 67,143	\$ 78,334	\$ 100,715	\$ 335,716	\$ 72,738	\$1,075,994
-----------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------	------------	-----------	-------------

Plan de Negocios Limit

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Sueldo Encargado de T.	\$11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$ 11,000	\$132,000
Insumos de mantenimiento	\$ 284	\$ 284	\$ 284	\$ 284	\$ 284	\$ 284	\$ 284	\$ 284	\$ 284	\$ 284	\$ 284	\$ 284	\$ 3,412
Bolsa para empaque	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6,000
Notas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 200
Etiquetas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 602	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 602
Volantes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,000
Tarjetas de presentación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,500
Papelería	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 174	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 174
Subtotal	\$59,939	\$ 55,073	\$ 4,266	\$ 55,073	\$ 89,132	\$ 67,237	\$ 99,094	\$ 78,428	\$ 89,618	\$ 111,999	\$ 347,000	\$ 84,023	\$1,220,882

PRESUPUESTO REQUERIDO	\$51,512	\$ 146,646	\$ 75,839	\$ 146,646	\$ 80,704	\$ 58,810	\$ 190,667	\$ 170,000	\$ 181,191	\$ 203,572	\$ 438,573	\$ 175,596	\$2,319,755
----------------------------------	----------	------------	-----------	------------	-----------	-----------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	-------------

Nota: En el apartado de Anexos (3-A, 3-B, 3-C, 3-D) se encuentran los datos fuentes para la integración de los presupuestos.

Cabe señalar que el escenario del que se partió se recarga en las proyecciones de venta aplicadas con métodos estadísticos, tomando como base un escenario conservador con el cual aún se tiene un crecimiento, sin embargo las ventas así como las compras de mercancía muestran un comportamiento lineal lo que en el contexto aplicable se ajustara de acuerdo a la demanda de los clientes con respecto a los productos de mayor preferencia, así como a la variación de los precios ofertados por los proveedores y los productos correspondientes.

CAPÍTULO 4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

4.1. Justificación de la estructura orgánica

Limit obedece a dos premisas empresariales:

- Las empresas formales contemplan en su organización un conjunto de sistemas, estructuras, procesos y estrategias.
- La necesidad de disponer en forma sistemática el conjunto de los medios que componen la empresa, lleva a la función de organizar los factores, colaboraciones y recursos con que cuenta la empresa para alcanzar los objetivos fijados.

En tal caso el éxito de muchas empresas y su grado de penetración en el mercado responde a la capacidad de diferenciarse de su competencia, lo que exige la creación de estructuras organizativas ágiles, flexibles y con un enfoque claro de servicio al cliente. Es decir, el diseño de la estructura organizativa es un factor clave a la hora de implantar una estrategia de negocios y de adecuar los recursos de la organización para poder explotar las ventajas competitivas.

Retomando el contexto de las empresas de nueva creación, particularmente las micro y pequeñas, encontraremos que uno de los principales motivos de fracaso es que no existe una administración aplicada en función a esquemas, métodos, herramientas o estrategias, por el contrario su gestión recarga sus esfuerzos en la poca o mucha experiencia que la dirección tiene, las decisiones entonces carecen de sustento.

Siguiendo esa línea, este tipo de empresas tienen dentro de sus filas a personal que más que estar calificado para desempeñar ciertas funciones, el argumento que respalda su lugar suelen ser los lazos personales y/o familiares que tienen con la dirección, lo que puede desatender el objetivo de productividad y de compromiso forjando relaciones informales en toda la operación lo cual limita el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Contemplar los elementos mencionados remite a Limit a establecerse como una empresa formal, estructurándose de forma piramidal, respetando líneas de mando, jerarquías, relaciones y funciones, justificando su posición de acuerdo a sus actividades, obligaciones y responsabilidades.

Plan de Negocios Limit

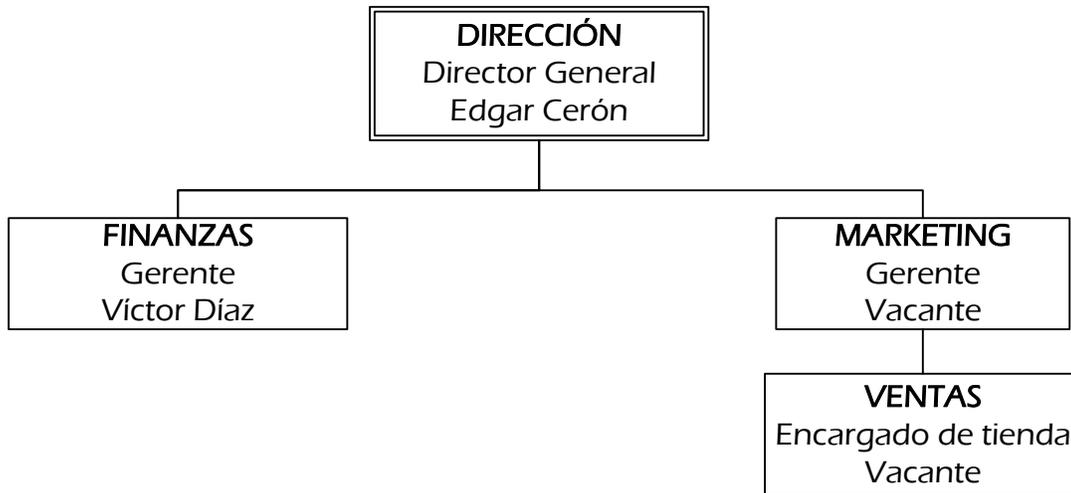
Dicha organización pretende establecer y relacionar los elementos, recursos y actores que participan en la empresa de una forma ágil y objetiva, capaz de ser flexible y adaptarse a las necesidades tanto internas como externas, para lo cual tomó en cuenta las siguientes consideraciones:

- Las decisiones se fundamentan en administración aplicada.
- Las relaciones serán de carácter profesional.
- Tiene prioridad el cumplimiento adecuado de las actividades laborales.
- La comunicación debe ser fluida y multilateral.
- Se plantea una jerarquía de puestos.
- El personal se elige según sus características profesionales y habilidades personales.

4.2. Organigrama

La representación gráfica de la estructura formal de Limit muestra la interrelación que existe entre áreas, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad dentro de ella.

Figura 4.1. Organigrama



El organigrama representa las cuatro diferentes unidades orgánicas y precisa las relaciones de carácter jerárquico o funcional, evidenciando la Dirección cómo máxima autoridad, en segundo plano a Finanzas y Marketing con autoridad y relación lineal entre ellas, por último subordinado al área de Marketing se encuentra Ventas pero no por esto es el escalafón empresarial de menor importancia.

Esta estructura aunque simple, permite:

- Facilitar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Facilitar el flujo de información.
- Conseguir una efectiva coordinación e integración, especialmente entre las unidades que son interdependientes.
- Capacidad de adaptarse a la evolución de la empresa.
- Correcta departamentalización y coherencia entre las dependencias funcionales y jerárquicas.

4.3. Descripción de puestos

En cuanto a la organización, se han de definir las funciones de los diferentes puestos de trabajo para evitar choques entre las personas y falta de coordinación en el trabajo, así como la duplicidad o ausencia de actividades.

Cabe añadir que la estructura de puestos estará en constante rediseño, dado que Limit pretende desarrollarse y crecer lo que bien puede requerir de mayor especialización y perfeccionamiento de funciones o bien de simplificar los puestos.

La información relativa a los siguientes puestos se obtuvo por medio de la observación y análisis así como de la investigación de puestos tipo.

Limit

Fecha	4/22/2014	
Puesto	Director General	
Sucursal	Del. Cuauhtémoc	
Descripción genérica		Relevancia
Razón de ser	Guiar al Desarrollo Empresarial	Alta
Ubicación del puesto	Alta dirección	Alta
Sueldo	\$ 10,000 MXN. (crecimiento)	
Puesto(s) al que reporta	N/A	N/A
Puesto(s) que le reporta(n)	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de Finanzas • Gerente de MKT 	Alta
Descripción genérica del puesto(s) que le reporta(n)	G.F.: Cuidar y procurarlas decisiones monetarias. G.MKT: Impulsar la participación y posicionamiento del producto en el mercado.	Media
Objetivo del puesto	Generar en los tres primeros años un ROI de al menos 35% a través del posicionamiento de la tienda lo cual permitirá ganar participación del mercado en un 7% y asegurar con esto la permanencia de la empresa por lo menos 5 años.	Alta
Autoridad específica del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación y despido del personal • Sancionar o incentivar • Delegar actividades • Convocar reuniones 	Alta
Responsabilidades del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • La operación diaria • Supervisión de sus colaboradores. Atender conflictos • Toda consecuencia derivada de la toma de decisiones • Éxito o fracaso de Limit 	Alta

Plan de Negocios Limit

Relaciones internas		Relevancia
¿Con quiénes?	Gerente de Finanzas. Víctor M. Díaz Franco Gerente de MKT. *Pendiente	Media
¿Cada cuándo?	Gerente de Finanzas - Diario Gerente de MKT- Diario	Media
¿Para qué?	Revisión, análisis, ajustes o conciliación de las actividades que se lleven a cabo para la obtención de los objetivos, específicos y generales.	Alta
Condiciones físicas del trabajo	Espacio adecuado dentro de la sucursal para trabajo individual y reuniones generales: <ul style="list-style-type: none"> - Mesa de trabajo - Área individual/compartida de trabajo - Equipo, materiales, muebles y accesorios de oficina 	Media
Riesgos profesionales	Estrés	Alta
Descripción específico del puesto		Relevancia
¿Qué hace?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Supervisar la operación de la empresa 2. Coordinación de las actividades y el personal 3. Gestión administrativa 4. Control de lotes 5. Generar estrategias 6. Reclutamiento y selección 7. Relación con proveedores 8. Elección de cortes y modelaje de prendas 9. Análisis del desarrollo cotidiano 10. Prospección 11. Evaluación de las áreas de Limit 	Alta
¿Cómo lo hace?	A través de herramientas, métodos, técnicas y estrategias administrativas.	Media
¿Qué necesita para hacerlo?	Condiciones adecuadas de trabajo Disposición.	Media
¿Para qué lo hace?	Alcanzar su objetivo y encaminarlo al objetivo general.	Alta
Especificaciones del puesto con respecto al ocupante		Relevancia
Edad	25 - 50 años	Baja
Sexo	Indistinto	Baja
Estado físico	Indistinto	Media
Inteligencia	Verbal- lingüística Visual- espacial Interpersonal	Alta
Personalidad	Triunfadora- exitosa	Alta
Preparación formal	Licenciatura en Administración de Empresas o carrera a fin. Con conocimientos en: finanzas corporativas, marketing, sector de la industria del vestido, dirección.	Alta
Idiomas	Español, Inglés	Media

Plan de Negocios Limit

Experiencia	Por lo menos dos años en el sector y 1 en el puesto	Alta
Habilidades físicas	Indistintas	Baja
Habilidades gerenciales	Toma de decisiones Comunicación efectiva Liderazgo Trabajo en equipo	Alta
Habilidades en relaciones humanas	Atención y escucha Respeto Concreción o especificación Empatía Inmediatez o proximidad	Media
Otras especificaciones		Relevancia
Aptitudes	Capacidad de análisis Inteligencia emocional Tolerancia al trabajo bajo presión Enfocado a resultados	Alta
Actitudes	Dinámico Comprometido Responsable Orientada al éxito Visionario	Alta
Intereses	Crecimiento personal Emprendedurismo	Media
Competencias	Conocimiento del mercado. Manejo e implementación de estrategias.	Media

Limit

Fecha	4/22/2014	
Puesto	Gerente de Finanzas	
Sucursal	Del. Cuauhtémoc	
Descripción genérica		Relevancia
Razón de ser	Cuidar y procurarlas decisiones monetarias	Alta
Ubicación del puesto	Intermedio- Estratégico	Alta
Sueldo	\$8,000 MXN (crecimiento)	
Puesto(s) al que reporta	Director General	Alta
Objetivo del puesto	Recuperar la inversión inicial del proyecto en un periodo no mayor a tres años. Obtener un margen operativo del 25% al tercer año.	Alta
Autoridad específica del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Autorización de presupuesto • Autorización de gastos • Autorización de incentivos monetarios • Autorización de pagos 	Alta
Responsabilidades del puesto	Financiera- Fiscal <ul style="list-style-type: none"> • Todas las situaciones referentes al cumplimiento de obligaciones fiscales • Todas las referentes al pago de servicios. • Toda la aplicación de los gastos operativos • Toda situación de inversión 	Alta

Plan de Negocios Limit

Relaciones internas		Alta
¿Con quiénes?	Director General. Edgar Cerón Fuentes Gerente de MKT. *Pendiente	Media
¿Cada cuándo?	D. G.- Diario G. MKT. – Cuándo sus actividades lo requieran	Media
¿Para qué?	D.G.: Revisión, análisis, ajustes o conciliación de las actividades que se lleven a cabo para la obtención de los objetivos, específicos y generales. D.MKT: Conciliar las actividades y montos ah aplicar para la consecución de metas.	Alta
Condiciones físicas del trabajo	Espacio adecuado dentro de la sucursal para trabajo individual y reuniones generales: – Mesa de trabajo – Área individual/compartida de trabajo Equipo, materiales, muebles y accesorios de oficina.	Media
Riesgos profesionales	Estrés	Alta
Descripción específica del puesto		Relevancia
¿Qué hace?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administración de recursos 2. Asignación de los recursos 3. Administración y control de gastos 4. Propone estrategias financieras 5. Diseño de presupuesto anual 6. Realización de Estados de costos 7. Realización de Estados financieros 8. Responsable de nómina 9. Responsable de pago de impuestos 10. Análisis económico del entorno 11. Creación y análisis de la cartera de proveedores 12. Análisis del comportamiento financiero durante el desarrollo de la empresa 	Alta
¿Cómo lo hace?	<ul style="list-style-type: none"> • Implementando indicadores financieros • Obedeciendo la normatividad fiscal 	Alta
¿Qué necesita para hacerlo?	Condiciones adecuadas de trabajo Disposición	Media
¿Para qué lo hace?	Alcanzar su objetivo y encaminarlo al objetivo general	Alta
Especificaciones del puesto con respecto al ocupante		Relevancia
Edad	22- 45	Baja
Sexo	Indistinto	Baja
Estado físico	Indistinto	Media
Inteligencia	Lógica- Matemática Verbal- lingüística Intrapersonal	Alta
Personalidad	Investigador	Alta
Preparación formal	Licenciatura en Administración de Empresas, Economía o carrera a fin. Con conocimientos en: finanzas corporativas y área fiscal y nómina.	Alta
Idiomas	Español – Inglés	Media
Experiencia	1 año	Alta
Habilidades físicas	Indistintas	Baja
Habilidades gerenciales	Toma de decisiones	Alta

Plan de Negocios Limit

	Comunicación efectiva Liderazgo Trabajo en equipo	
Habilidades en relaciones Humanas	Respeto Concreción o especificación Inmediatez o proximidad	Alta
Otras especificaciones		Relevancia
Aptitudes	Alta capacidad de análisis Tolerancia al trabajo bajo presión Enfocado a resultados	Alta
Actitudes	Dinámico Comprometido Responsable	Alta
Competencias	Conocimiento del marco fiscal Conocimiento del marco legal	Media

Limit

Fecha	4/22/2014	
Puesto	Gerente de Marketing	
Sucursal	Del. Cuauhtémoc	
Descripción genérica		Relevancia
Razón de ser	Impulsar la participación y posicionamiento del producto en el mercado	Alta
Ubicación del puesto	Intermedio- Estratégico	Alta
Sueldo	\$8,000 MXN (crecimiento)	
Puesto(s) al que reporta	Director General	Alta
Puesto(s) que le reporta(n)	Gerente de tienda	Alta
Descripción genérica del puesto(s) que le reporta(n)	Ejecutar la operación	Media
Objetivo del puesto	Generar ventas anuales promedio de \$2'000,000.00 a partir del tercer año.	Alta
Autoridad específica del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobar campañas de promoción • Aprobar modificaciones a la imagen corporativa • Responsable de la operación del encargado de tienda • Cambio de "speech" • Descuento a clientes • Hacer devoluciones de mercancía 	Alta
Responsabilidades del puesto	Mercado- Ventas <ul style="list-style-type: none"> • Resultado de aplicación de estrategias promocionales • Mantener la línea de productos según la temporada • Mantener la imagen corporativa • Mantener los productos con respecto a las tendencias de moda • Aumento o disminución de ventas • Posicionamiento de la marca • Incremento en participación de mercado • Manejo adecuado de marketing digital • Trato con el IMPI 	Alta
Relaciones internas		Relevancia
¿Con quiénes?	Director General. Edgar Cerón Fuente Gerente de Finanzas. Víctor M. Díaz Franco	Media
¿Cada cuándo?	D.G.: Diario G.F.: Cuándo sus actividades lo requieran	Media

Plan de Negocios Limit

¿Para qué?	D.G.: Revisión, análisis, ajustes o conciliación de las actividades que se lleven a cabo para la obtención de los objetivos, específicos y generales. D.F.: Conciliar las actividades y montos ah aplicar para la consecución de metas.	Alta
Condiciones físicas del trabajo	Espacio adecuado dentro de la sucursal para trabajo individual y reuniones generales: – Mesa de trabajo – Área individual/compartida de trabajo Equipo, materiales, muebles y accesorios de oficina	Media
Riesgos profesionales	Estrés	Alta
Descripción específica del puesto		Relevancia
¿Qué hace?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la productividad 2. Consolidar imagen corporativa 3. Generar alianzas estratégicas 4. Atraer patrocinios 5. Generar y aplicar publicidad dirigida 6. Aplicar MKT digital 7. Actualizar líneas de productos 8. Generar ciclos de vida de productos 9. Determinar proveedores 10. Generar proyecciones de venta 11. Aplicar las líneas adecuadas de comunicación con el target 12. Realizar investigación de mercado 13. Crear estrategias de promoción 	Alta
¿Cómo lo hace?	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizando estrategias mercadológicas • Realizando investigación de mercado • Innovación continua • Actualizándose 	Alta
¿Qué necesita para hacerlo?	Condiciones adecuadas de trabajo Disposición	Media
¿Para qué lo hace?	Alcanzar su objetivo y encaminarlo al objetivo general	Alta
Especificaciones del puesto con respecto al ocupante		Relevancia
Edad	22- 45 años	Baja
Sexo	Indistinto	Baja
Estado físico	Indistinto	Media
Inteligencia	Verbal-Lingüística Visual- espacial Intrapersonal	Alta
Personalidad	Entusiasta	Alta
Preparación formal	Licenciatura en Mercadotecnia o carrera a fin. Con conocimientos en: mercadotecnia aplicada, de campo y digital, e-commerce.	Alta
Idiomas	Español- Inglés	Media
Experiencia	1 años	Alta
Habilidades físicas	Indistinto	Baja
Habilidades gerenciales	Toma de decisiones Comunicación efectiva Liderazgo Trabajo en equipo	Alta
Habilidades en relaciones humanas	Atención y escucha Respeto Concreción o especificación Empatía	Alta

Plan de Negocios Limit

Otras especificaciones		Relevancia
Aptitudes	Alta capacidad de análisis Tolerancia al trabajo bajo presión Enfocado a resultados	Alta
Actitudes	Dinámico Comprometido Responsable Con iniciativa Extrovertido	Alta
Intereses	Empresas de vanguardia	Alta
Competencias	Conocimiento del mercado. Manejo e implementación de estrategias.	Media

Limit

Fecha	4/22/2014	
Puesto	Encargado de tienda	
Sucursal	Del. Cuauhtémoc	
Descripción genérica		Relevancia
Razón de ser	Ejecutar la operación	Alta
Ubicación del puesto	Operación- Táctico	Alta
Sueldo	\$ 6,000 MXN (crecimiento)	
Puesto(s) al que reporta	Gerente de marketing	Alta
Objetivo del puesto	Mantener un óptimo ciclo operativo, al lograr una rotación de inventario del total de mercancía por cada cuatrimestre.	Alto
Responsabilidades del puesto	Operativas <ul style="list-style-type: none"> • Vender • Trato amable con el cliente • Exhibir • Registro de venta • Labor de veta 	Alta
Relaciones internas	Gerente de marketing	Alta
¿Con quiénes?	Gerente de marketing *Pendiente	Media
¿Cada cuándo?	Diario	Media
¿Para qué?	Reporte de venta diaria, acontecimientos fortuitos.	Alta
Condiciones físicas del trabajo	Las condiciones adecuadas para una comercializadora de ropa, que cuenta con anaqueles, muebles, colgantes, maniqués, exhibidoras, paneles, mostrador, equipo de cómputo para cobro, papelería ya accesorios necesarios para la operación.	Alta
Riesgos profesionales	Los inherentes a los índices de delincuencia en un comercio.	Alta
Descripción específica del puesto		Relevancia
¿Qué hace?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Garantizar la operación 2. Venta directa 3. Labor de convencimiento 4. Dar continuidad a la operación 5. Exhibición de prendas 6. Apertura y cierre del negocio 7. Mantener en condiciones adecuadas la sucursal 8. Optimización de la operaciones 9. Aplicar promociones 10. Generar cartera de clientes 11. Captación de clientes 	Alto

Plan de Negocios Limit

¿Cómo lo hace?	Desarrollando labor de venta.	Alto
¿Qué necesita para hacerlo?	Material y equipo de venta	Alto
¿Para qué lo hace?	Para cumplir sus objetivos y direccionarlos al objetivo general	Alto
Especificaciones del puesto con respecto al ocupante		Relevancia
Edad	18- 25	Alto
Sexo	Indistinto	Bajo
Estado físico	Atractivo visualmente	Alta
Inteligencia	Corporal-kinestésica Verbal- lingüística Interpersonal	Alta
Personalidad	Entusiasta	Alta
Preparación formal	Media Superior concluida	Media
Idiomas	Español- Inglés	Baja
Experiencia	1 año	Media
Habilidades físicas	Indistinta	Baja
Habilidades en relaciones humanas	Atención y escucha Respeto Empatía Inmediatez o proximidad	Alta
Otras especificaciones		Relevancia
Aptitudes	Trabajo por objetivos	Alta
Actitudes	Dinámico Comprometido Responsable Con iniciativa Extrovertido	Alta
Intereses	Moda Ropa Diversión	Alta

Órgano de Gobierno

Derivado de la estructura de Limit así como de su conformación legal perteneciente al régimen fiscal RIF, no se cuenta con un órgano de gobierno, pues las condiciones no son las adecuadas pudiendo caer en el supuesto de malas prácticas profesionales pero lo cual se optó por un plan de Auditorías externas llevadas a cabo 2 veces por año.

Objetivos de la Auditoría:

- Promover el mejor desempeño de Limit.
- Restringir el abuso de poder de las gerencias sobre los recursos.
- Incrementa la transparencia de Limit.
- Mejorar la confianza en el mercado.

Plan de Negocios Limit

- Sustituir la influencia por la institucionalidad.
- Evaluar los objetivos y las estrategias de la organización.
- Establecer un trabajo en conjunto, mantener un canal abierto para identificar riesgos y oportunidades.
- Monitorear la gestión del director.
- Evaluar desempeño de las gerencias.
- La auditoría aplicará los exámenes y análisis generales o específicos a la operación de Limit.

Tabla 4.1. Herramientas de verificación y control de auditoría

Tipo de recurso	Técnica de control
Recursos Humanos -Director General -Gerente de Finanzas -Gerente de MKT -Encargado de Tienda	Evaluación del desempeño Puntualidad y asistencia Productividad Entrevistas de 360 ⁰ = ambiente laboral Shoppers: califican al personal Administración por objetivos
Recursos Financieros	Presupuestos por área Presupuestos base cero Presupuestos por programa Presupuestos de ingresos Presupuestos de gastos Punto de equilibrio TIR, tasa interna de retorno Costo/ beneficio VAN, valor actual neto Estados Financieros
Recursos Materiales	Inventario de materia prima. Control de calidad, gráfica de Gantt Rotación de inventarios

Fuente: Elaboración propia

Después de la evaluación y análisis la auditoría generará comités, agendará y prepara el lugar de la reunión, el quórum, la duración de las reuniones y generará las actas correspondientes, para su presentación a la Dirección de Limit, además emitirá recomendaciones y sugerencias.

CAPÍTULO 5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1. Flujo de efectivo

En la siguiente página se presenta el flujo neto de efectivo proforma para Limit. Debido a que los periodos contables terminan en diciembre de cada año se presenta información sólo hasta diciembre de 2019. Sin embargo las proyecciones incluyen hasta junio de 2020. En la evaluación financiera del proyecto se utilizan los años naturales de operación es por esto que el flujo de efectivo presenta dos totales. El total con efectos fiscales y el total financiero. El cálculo de impuestos puede ser consultado en el Anexo 4-A.

Antes de analizar el flujo de efectivo es pertinente hacer las siguientes especificaciones:

- A pesar de que en el año 2015 la empresa generó ISR, por ser el primer año contable de operación, el Régimen de Incorporación Fiscal en el que tributa otorga una condonación del 100%, por tal motivo no existe pago de este impuesto en 2014.
- Como se verá más adelante en el estado de resultados, en el año 2016 existe pérdida del ejercicio, por tanto no existe pago de ISR.
- En el año 2017 sí existe utilidad del ejercicio, el ISR declarado en diciembre de este año se paga en enero de 2018. Es por esta razón que el primer egreso real de efectivo aparece hasta 2018 y no en 2017.
- De igual forma el ISR generado en 2020 se pagará hasta 2021, por tanto no existe un egreso real de efectivo en este año.
- En el año 2015 debido a la compra del inventario inicial y a los gastos de instalación se tiene IVA a favor, por tanto en este año.
no existen egresos de efectivo por este concepto.
- El IVA generado en 2016 se declara en Diciembre de este año, pero al igual que el ISR, el desembolso de efectivo se realiza en enero del siguiente año. Por esta razón en el año 2016 no hay cantidad en el renglón de IVA.

Limit Flujo de efectivo proforma Diciembre 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 y Junio 2020									
	2015*	2016	2017	2018	2019	TOTAL Contable	2020*	TOTAL Financiero	
Saldo inicial	\$ -	\$ 134,411.00	-\$ 60,845.00	\$ 179,137.00	\$ 271,190.00	\$ 645,583.00	\$ 369,761.00	\$ 1,015,344.00	
Ingresos									
Ventas	\$ 768,000.00	\$ 1,456,000.00	\$ 1,856,000.00	\$ 2,192,000.00	\$ 2,520,800.00	\$ 8,792,800.00	\$ 952,200.00	\$ 9,745,000.00	
Total de Ingresos	\$ 768,000.00	\$ 1,456,000.00	\$ 1,856,000.00	\$ 2,192,000.00	\$ 2,520,800.00	\$ 8,792,800.00	\$ 952,200.00	\$ 9,745,000.00	
Egresos									
Compra M.P.	\$ 185,310.00	\$ 627,009.00	\$ 796,242.00	\$ 935,647.00	\$ 1,075,944.00	\$ 3,620,202.00	\$ 398,237.00	\$ 4,018,439.00	
Sueldos	\$ 192,000.00	\$ 384,000.00	\$ 432,000.00	\$ 600,000.00	\$ 696,000.00	\$ 2,304,000.00	\$ 348,000.00	\$ 2,652,000.00	
Renta	\$ 178,308.00	\$ 381,579.00	\$ 393,026.00	\$ 444,120.00	\$ 510,738.00	\$ 1,907,771.00	\$ 255,329.00	\$ 2,163,140.00	
Costos	\$ 12,720.00	\$ 27,456.00	\$ 27,456.00	\$ 27,456.00	\$ 27,456.00	\$ 122,544.00	\$ 13,728.00	\$ 136,272.00	
Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 44,714.02	\$ 92,723.00	\$ 112,040.00	\$ 249,478.00	\$ 124,041.00	\$ 373,518.00	
ISR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5,354.00	\$ 4,362.00	\$ 9,715.00	\$ -	\$ 9,715.00	
IVA	\$ -	\$ -	\$ 44,714.02	\$ 87,370.00	\$ 107,679.00	\$ 239,762.41	\$ 124,041.00	\$ 363,803.00	
Total egresos	\$ 568,338.00	\$ 1,420,044.00	\$ 1,693,438.00	\$ 2,099,947.00	\$ 2,422,229.00	\$ 8,203,995.00	\$ 1,139,375.00	\$ 9,343,370.00	
Flujo operativo	\$ 199,662.00	-\$ 35,956.00	\$ 162,562.00	\$ 92,053.00	\$ 98,571.00	\$ 588,805.00	-\$ 187,175.00	\$ 401,630.00	
Egresos financieros	\$ 65,251.00	\$ 109,522.00	\$ 44,271.00	\$ -	\$ -	\$ 219,044.00	\$ -	\$ 219,044.00	
Flujo financiero	-\$ 65,251.00	-\$ 109,522.00	-\$ 44,271.00	\$ -	\$ -	-\$ 219,044.00	\$ -	-\$ 219,044.00	
Flujo Neto de Efectivo	\$ 134,411.00	\$ 60,845.00	\$ 179,137.00	\$ 271,190.00	\$ 369,761.00	\$ 1,015,344.00	\$ 182,587.00	\$ 1,197,931.00	

Autorizado por

Edgar Cerón Fuentes
Director General

Elaborado por

Víctor Díaz Franco
Gerente de Finanzas

* Periodos de 6 meses.

5.2. Estado de resultados

Los estados de resultados y balances generales proforma están elaborados hasta diciembre de 2019. El análisis de estos dos estados se realizó a través de "porcentajes integrales" y de "aumentos y disminuciones". El cálculo del ISR puede ser consultado en el Anexo 4-A. La inversión del activo fijo y su depreciación se encuentran en el Anexo 4-C.

Limit					
Estado de resultados proforma					
Diciembre de 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019					
	2015	2016	2017	2018	2019
Ventas netas	\$ 662,069	\$ 1,255,172	\$ 1,600,000	\$ 1,889,655	\$ 2,173,103
Costo de ventas	\$ 280,110	\$ 531,042	\$ 676,932	\$ 799,480	\$ 919,402
Utilidad bruta	\$ 381,959	\$ 724,131	\$ 923,068	\$ 1,090,175	\$ 1,253,701
Gastos de operación	\$ 382,766	\$ 736,616	\$ 796,008	\$ 1,010,071	\$ 1,166,267
Gastos de instalación	\$ 26,086	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de Comercialización	\$ 164,679	\$ 352,616	\$ 364,008	\$ 410,071	\$ 470,267
Gastos de venta	\$ 84,000	\$ 168,000	\$ 192,000	\$ 264,000	\$ 312,000
Gasto de administración	\$ 108,000	\$ 216,000	\$ 240,000	\$ 336,000	\$ 384,000
Depreciación	\$ 11,284	\$ 22,567	\$ 22,567	\$ 20,272	\$ 8,797
Utilidad operativa	-\$ 12,090	-\$ 35,053	\$ 104,493	\$ 59,831	\$ 78,637
Costo Financiamiento	\$ 21,603	\$ 25,120	\$ 3,517	\$ -	\$ -
Utilidad antes de impuestos	-\$ 33,693	-\$ 60,172	\$ 100,976	\$ 59,831	\$ 78,637
Utilidad pérdida de ejercicios anteriores	\$ -	-\$ 33,693	-\$ 93,865		
Utilidad - pérdida consolidada		-\$ 93,865	\$ 7,111		
Impuestos					
ISR	\$ -	\$ -	\$ 5,354	\$ 4,363	\$ 6,567
Utilidad neta	-\$ 33,693	-\$ 93,865	\$ 1,757	\$ 55,470	\$ 72,070

Autorizado por

Elaborado por

Edgar Cerón Fuentes,
Director General

Víctor Díaz Franco,
Gerente de Finanzas

Plan de Negocios Limit

Porcentajes integrales Estados de Resultados 2015 - 2017

Estado de Resultados Proforma 2015 – 2017						
	2015		2016		2017	
Ventas netas	\$ 662,069	100.00%	\$ 1,255,172	100.00%	\$ 1,600,000	100.00%
Costo de ventas	\$ 280,110	42.31%	\$ 531,042	42.31%	\$ 676,932	42.31%
Utilidad bruta	\$ 381,959	57.69%	\$ 724,131	57.69%	\$ 923,068	57.69%
Gastos de operación	\$ 382,766	57.81%	\$ 736,616	58.69%	\$ 796,008	49.75%
Gastos de instalación	\$ 26,086	6.82%	\$ -		\$ -	
Gastos de comercialización	\$ 164,679	43.02%	\$ 352,616	47.87%	\$ 364,008	45.73%
Gastos de venta	\$ 84,000	21.95%	\$ 168,000	22.81%	\$ 192,000	24.12%
Gasto de administración	\$ 108,000	28.22%	\$ 216,000	29.32%	\$ 240,000	30.15%
Depreciación	\$ 11,284	1.70%	\$ 22,567	1.80%	\$ 22,567	1.41%
Utilidad - pérdida operativa	-\$ 12,090	-1.83%	-\$ 35,053	-2.79%	\$ 104,493	6.53%
Costo Financiamiento	\$ 21,603	3.26%	\$ 25,120	2.00%	\$ 3,517	0.22%
Utilidad antes de impuestos	-\$ 33,693	-5.09%	-\$ 60,172	-4.79%	\$ 100,976	6.31%
Utilidad - pérdida de ejercicios anteriores	\$ -		-\$ 33,693	-2.68%	-\$ 93,865	-5.87%
Utilidad - pérdida consolidada			-\$ 93,865	-7.48%	\$ 7,111	0.44%
Impuestos						
ISR	\$ -		\$ -		\$ 5,354	0.33%
Utilidad neta	-\$ 33,693	-5.09%	-\$ 93,865	-7.48%	\$ 1,757	0.11%

Porcentajes integrales Estados de Resultados 2018 - 2019

Estado de Resultados Proforma 2018– 2019				
	2018		2019	
Ventas netas	\$ 1,889,655	100.00%	\$ 2,173,103	100.00%
Costo de ventas	\$ 799,480	42.31%	\$ 919,402	42.31%
Utilidad bruta	\$ 1,090,175	57.69%	\$ 1,253,701	57.69%
Gastos de operación	\$ 1,010,071	53.45%	\$ 1,166,267	53.67%
Gastos de instalación	\$ -		\$ -	
Gastos de comercialización	\$ 410,071	40.60%	\$ 470,267	40.32%
Gastos de venta	\$ 264,000	26.14%	\$ 312,000	26.75%
Gasto de administración	\$ 336,000	33.26%	\$ 384,000	32.93%
Depreciación	\$ 20,272	1.07%	\$ 8,797	0.40%
Utilidad - pérdida operativa	\$ 59,831	3.17%	\$ 78,637	3.62%
Costo Financiamiento	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%
Utilidad antes de impuestos	\$ 59,831	3.17%	\$ 78,637	3.62%
Utilidad - pérdida de ejercicios anteriores				
Utilidad - pérdida consolidada				
Impuestos				
ISR	\$ 4,362	0.23%	\$ 6,567	0.30%
Utilidad neta	\$ 55,470	2.94%	\$ 72,070	3.32%

Análisis del estado de resultados, porcentajes integrales

- El costo de ventas promedio para los cinco años es de 42%. Los gastos operativos a excepción del año 2017 siempre superan el 53% respecto a las ventas. Es necesario mencionar que los gastos de comercialización representan en promedio el 43.55% del total de gastos de operación, el siguiente gasto de mayor relevancia de acuerdo al monto es el de administración, pues representa el 30% del total de gastos.
- Pese a que existe un buen porcentaje de utilidad bruta en todos los años (cerca del 60%), los gastos de operación y la depreciación consumen este margen en los primeros tres años, motivo por el cual la utilidad operativa inicia siendo negativa y presenta un ligero aumento en los siguientes años para terminar en 2019 con un 3.62%.
- La proporción más alta del costo de financiamiento respecto a las ventas es de 3.26% en 2015, disminuye a 2% en 2016 y desaparece en el siguiente año. Las pérdidas de los ejercicios 2015 y 2016 representan 5.87% de las ventas de 2017, esto ocasiona que la utilidad operativa de este año (6.53%) desaparezca después de restar la carga fiscal, quedando así un 0.11% de utilidad neta.
- Dado el régimen fiscal en el que tributa Limit y a que en los dos primeros años se tienen pérdidas, no existe pago de impuestos. Para el año 2017 el ISR apenas alcanza el 0.33% de las ventas, manteniéndose igual hasta 2019. La carga fiscal es baja debido a que el RIF en los primeros años disminuye en gran medida el pago de impuestos. En el año 2019 se supera el límite de ingresos establecido para este régimen (2 millones) por esta razón para 2020 se cambiará al régimen de personas morales, lo cual incrementará considerablemente la carga fiscal.
- A pesar del incremento en ventas de los años 2018 y 2019 la utilidad bruta sólo alcanza el 3.17% y 3.62% respectivamente. Gracias a que la carga fiscal es reducida, la utilidad neta representa 2.94% en 2018 y 3.32% en 2019. Esto se debe en gran medida a que en el año 2018 se presenta un incremento salarial en Limit, por consiguiente el costo de operación aumenta considerablemente.

Aumentos y disminuciones 2015 - 2017

Estado de Resultados Proforma 2015 - 2017. Análisis Horizontal							
	2015	2016	Variación 2016 - 2015		2017	Variación 2017 - 2016	
			\$	%		\$	%
Ventas netas	\$ 662,069	\$ 1,255,172	\$ 593,103	90%	\$ 1,600,000	\$ 344,828	27%
Costo de ventas	\$ 280,110	\$ 531,042	\$ 250,932	90%	\$ 676,932	\$ 145,891	27%
Utilidad bruta	\$ 381,959	\$ 724,131	\$ 342,172	90%	\$ 923,068	\$ 198,937	27%
Gastos de operación	\$ 382,766	\$ 736,616	\$ 353,851	92%	\$ 796,008	\$ 59,391	8%
Gastos de instalación	\$ 26,086	\$ -	-\$ 26,086	-100%	\$ -	\$ -	
Gastos de Comercialización	\$ 164,679	\$ 352,616	\$ 187,937	114%	\$ 364,008	\$ 11,391	3%
Gastos de venta	\$ 84,000	\$ 168,000	\$ 84,000	100%	\$ 192,000	\$ 24,000	14%
Gasto de administración	\$ 108,000	\$ 216,000	\$ 108,000	100%	\$ 240,000	\$ 24,000	11%
Depreciación	\$ 11,284	\$ 22,567	\$ 11,284	100%	\$ 22,567	\$ -	0%
Utilidad operativa	-\$ 12,090	-\$ 35,053	-\$ 22,963	190%	\$ 104,493	\$ 139,546	398%
Costo Financiamiento	\$ 21,603	\$ 25,120	\$ 3,517	16%	\$ 3,517	-\$ 21,603	-86%
Utilidad antes de impuestos	-\$ 33,693	-\$ 60,172	-\$ 26,479	79%	\$ 100,976	\$ 161,149	268%
Utilidad pérdida de ejercicios anteriores	\$ -	-\$ 33,693	-\$ 33,693	100%	-\$ 93,865	-\$ 60,172	179%
Utilidad - pérdida consolidada	\$ -	-\$ 93,865	-\$ 93,865	100%	\$ 7,111	\$ 100,976	108%
Impuestos							
ISR	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ 5,354	\$ 5,374	100%
Utilidad neta	-\$ 33,693	-\$ 93,865	-\$ 60,172	179%	\$ 1,757	\$ 95,623	102%

Plan de Negocios Limit

Aumentos y disminuciones 2018 - 2019

Estado de Resultados Proforma 2015 - 2019. Análisis Horizontal							
	2017	2018	Variación 2018 - 2017		2019	Variación 2019 - 2018	
			\$	%		\$	%
Ventas netas	\$ 1,600,000	\$ 1,889,655	\$ 289,655	18%	\$ 2,173,103	\$ 283,448	15%
Costo de ventas	\$ 676,932	\$ 799,480	\$122,548	18%	\$ 919,402	\$ 119,922	15%
Utilidad bruta	\$ 923,068	\$ 1,090,175	\$ 167,107	18%	\$ 1,253,701	\$ 163,526	15%
Gastos de operación	\$ 796,008	\$ 1,010,071	\$ 214,064	27%	\$ 1,166,267	\$ 156,196	15%
Gastos de instalación	\$ -	\$ -	\$ -		\$ -	\$ -	
Gastos de Comercialización	\$ 364,008	\$ 410,071	\$ 46,064	13%	\$ 470,267	\$ 60,196	15%
Gastos de venta	\$ 192,000	\$ 264,000	\$ 72,000	38%	\$ 312,000	\$ 48,000	18%
Gasto de administración	\$ 240,000	\$ 336,000	\$ 96,000	40%	\$ 384,000	\$ 48,000	14%
Depreciación	\$ 22,567	\$ 20,272	-\$ 2,295	-10%	\$ 8,797	-\$ 11,475	-57%
Utilidad operativa	\$ 104,493	\$ 59,831	-\$ 44,662	-43%	\$ 78,637	\$ 18,806	31%
Costo Financiamiento	\$ 3,517	\$ -	-\$ 3,517	-100%	\$ -	\$ -	
Utilidad antes de impuestos	\$ 100,976	\$ 59,831	-\$ 41,145	-41%	\$ 78,637	\$ 18,806	31%
Utilidad pérdida de ejercicios anteriores	-\$ 93,865		\$ 93,865	-100%		\$ -	
Utilidad - pérdida consolidada	\$ 7,111		-\$ 7,111	-100%		\$ -	
Impuestos							
ISR	\$ 5,354	\$ 4,362	-\$ 992	-19%	\$ 6,567	\$ 2,206	51%
Utilidad neta	\$ 1,757	\$ 55,470	\$ 53,712	3057%	\$ 72,070	\$ 16,600	30%

Análisis estados de resultados, aumentos y disminuciones

- El análisis comparado de 2016 - 2015 revela que las ventas netas, el costo de ventas, los gastos de operación, la utilidad operativa y bruta, tienen un incremento substancialmente grande, tanto en monto como en porcentaje, sin embargo esa gran variación se explica porque la información del año 2015 corresponde únicamente a 6 meses de operación, no así la de 2016 que contempla un año completo, por esta razón en la mayoría de los renglones, el incremento es mayor al 90%.
- Los incrementos porcentuales de 2017 - 2016 presentan un panorama más real ya que el incremento en ventas, costo de ventas y utilidad no exceden del 27%. Los gastos de operación sólo incrementan el 8%. El renglón que resalta en demasía es el de utilidad operativa ya que de ser -\$ 35,053 pasa a \$104,493, es decir se incrementa en \$139,546 lo cual representa un incremento porcentual exponencial de 398%. El préstamo bancario se liquida en el año 2017 lo cual se ve reflejado en la disminución del 86% del costo financiero.
- La comparación de 2018 - 2017 revela que a pesar de que el monto de las ventas netas y de la utilidad bruta aumentaron, porcentualmente disminuyen 9%, no así los gastos de operación que incrementa en 19 puntos porcentuales. El ISR por su parte tuvo un incremento de \$ 4,362. La utilidad operativa sufre una gran disminución derivado del incremento de los gastos de administración, no obstante la utilidad neta muestra un buen desempeño al pasar de \$1,757 a \$55,579, siendo el mayor incremento porcentual de todos los años.
- Del último análisis comparado del estado de resultados destaca la disminución porcentual de la utilidad neta, mas no así en monto. La utilidad operativa incrementa 31% esto se explica porque el monto de la depreciación disminuye 57%. La utilidad bruta aumenta a la par que las ventas y que el costo de ventas. A pesar de que el ISR no representan un gran desembolso de efectivo, en este año porcentualmente se incrementa 57 puntos porcentuales.

5.3. Balance general

Limit Balance general proforma Diciembre de 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019					
ACTIVO	2015	2016	2017	2018	2019
<u>Circulante</u>					
Bancos	\$ 134,411	\$ 60,845	\$177,370	\$265,316	\$ 356,572
Inventario	\$ 99,351	\$ 108,834	\$ 118,317	\$ 125,429	\$ 133,608
IVA por acreditar	\$ 9,192				
Total activo circulante	\$ 242,954	\$ 169,680	\$ 295,687	\$ 390,746	\$ 490,180
<u>Fijo</u>					
Mobiliario y equipo	\$ 153,775	\$ 153,775	\$ 153,775	\$ 153,775	\$ 153,775
Depreciación acumulada	\$ 11,284	\$ 33,851	\$ 56,418	\$ 76,690	\$ 85,487
Total activo fijo	\$ 142,492	\$ 119,925	\$ 97,358	\$ 77,086	\$ 68,289
TOTAL ACTIVO	\$ 385,446	\$ 289,604	\$ 393,045	\$ 467,831	\$ 558,469
<u>PASIVO</u>					
<u>Corto plazo</u>					
IVA por pagar	\$ -	\$ 44,714	\$ 87,370	\$ 107,679	\$ 124,041
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 5,354	\$ 4,362	\$ 6,567
Total pasivo a corto plazo	\$ -	\$ 44,714	\$ 92,723	\$ 112,040	\$ 130,608
<u>Largo plazo</u>					
Acreedores diversos	\$ 120,575	\$ 40,192	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivo a largo plazo	\$ 120,575	\$ 40,192	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivo	\$ 120,575	\$ 84,905	\$ 92,723	\$ 112,040	\$ 130,608
<u>CAPITAL CONTABLE</u>					
Capital social	\$ 298,564	\$ 298,564	\$ 298,564	\$ 300,321	\$ 355,791
Utilidad / Pérdida del ejercicio	-\$ 33,693	-\$ 60,172	\$ 95,623	\$ 55,470	\$ 72,070
Utilidad / Pérdida de ejercicios anteriores	\$ -	-\$ 33,693	-\$ 93,865	\$ -	\$ -
Total capital contable	\$ 264,871	\$ 204,699	\$ 300,321	\$ 355,791	\$ 427,861
TOTAL C.C. Y PASIVO	\$ 385,446	\$ 289,604	\$ 393,045	\$ 467,831	\$ 558,469

Autorizado por

Edgar Cerón Fuentes
Director General

Elaborado por

Víctor Díaz Franco
Gerente de Finanzas

Porcentajes integrales Balance General 2015 - 2017

Balance General Proforma 2015 – 2017						
ACTIVO	2015		2016		2017	
<u>Circulante</u>						
Bancos	\$ 134,411	34.87%	\$ 60,845	21.01%	\$ 177,370	45.13%
Inventario	\$ 99,351	25.78%	\$ 108,834	37.58%	\$ 118,317	30.10%
IVA por acreditar	\$ 9,192	2.38%				
Total activo circulante	\$ 242,954	63.03%	\$ 169,680	58.59%	\$ 295,687	75.23%
<u>Fijo</u>						
Mobiliario y equipo	\$ 153,775	39.90%	\$ 153,775	53.10%	\$ 153,775	39.12%
Depreciación acumulada	\$ 11,284	-2.93%	\$ 33,851	-11.69%	\$ 56,418	-14.35%
Total activo fijo	\$ 142,492	36.97%	\$ 119,925	41.41%	\$ 97,358	24.77%
TOTAL ACTIVO	\$ 385,446	100.00%	\$ 289,604	100.00%	\$ 393,045	100.00%
<u>PASIVO</u>						
<u>Corto plazo</u>						
IVA por pagar	\$ -	0.00%	\$ 44,714	15.44%	\$ 87,370	22.23%
Impuestos por pagar	\$ -	0.00%	\$ -	0.00%	\$ 5,354	1.36%
Total pasivo a corto plazo	\$ -		\$ 44,714	53%	\$ 92,723	100%
<u>Largo plazo</u>						
Acreedores diversos	\$ 120,575	31.28%	\$ 40,192	13.88%	\$ -	0.00%
Total pasivo a largo plazo	\$ 120,575	100%	\$ 40,192	47%	\$ -	0%
Total pasivo	\$ 120,575	31.28%	\$ 84,905	29.32%	\$ 92,723	24%
<u>CAPITAL CONTABLE</u>						
Capital social	\$ 298,564	77.46%	\$ 298,564	103.09%	\$ 298,564	75.96%
Utilidad / Pérdida del ejercicio	-\$ 33,693	-8.74%	-\$ 60,172	-20.78%	\$ 95,623	24.33%
Utilidad / Pérdida de ejercicios anteriores	\$ -	0.00%	-\$ 33,693	-11.63%	-\$ 93,865	-23.88%
Total capital contable	\$ 264,871	68.72%	\$ 204,699	70.68%	\$ 300,321	76%
TOTAL C.C. Y PASIVO	\$ 385,446	100.00%	\$ 289,604	100.00%	\$ 393,045	100.00%

Plan de Negocios Limit

Porcentajes integrales balance general 2018 - 2019

Balance General Proforma 2018 – 2019				
ACTIVO	2018		2019	
<u>Circulante</u>				
Bancos	\$ 265,316	56.71%	\$ 356,572	63.85%
Inventario	\$ 125,429	26.81%	\$ 133,608	23.92%
IVA por acreditar				
Total activo circulante	\$ 390,746	83.52%	\$ 490,180	87.77%
<u>Fijo</u>				
Mobiliario y equipo	\$ 153,775	32.87%	\$ 153,775	27.54%
Depreciación acumulada	\$ 76,690	-16.39%	\$ 85,487	-15.31%
Total activo fijo	\$ 77,086	16.48%	\$ 68,289	12.23%
TOTAL ACTIVO	\$ 467,831	100.00%	\$ 558,469	100.00%
PASIVO				
<u>Corto plazo</u>				
IVA por pagar	\$ 107,679	23.02%	\$ 124,041	22.21%
Impuestos por pagar	\$ 4,362	0.93%	\$ 6,567	1.18%
Total pasivo a corto plazo	\$ 112,040	100%	\$ 130,608	100%
<u>Largo plazo</u>				
Acreedores diversos	\$ -		\$ -	
Total pasivo a largo plazo	\$ -	0%	\$ -	0%
Total pasivo	\$ 112,040	23.95%	\$ 130,608	23.39%
CAPITAL CONTABLE				
Capital social	\$ 300,321	64.19%	\$ 355,791	63.71%
Utilidad / Pérdida del ejercicio	\$ 55,470	11.86%	\$ 72,070	12.90%
Total capital contable	\$ 355,791	76.05%	\$ 427,861	76.61%
TOTAL C.C. Y PASIVO	\$ 467,831	100.00%	\$ 558,469	100.00%

Análisis balance general, porcentajes integrales

- El activo circulante es mayor que el activo fijo y va en aumento debido al incremento del flujo de efectivo; los saldos de la cuenta "Bancos" son muestra fiel de estos movimientos.
- El activo fijo conformado por mobiliario y equipo de oficina menos su depreciación acumulada no hace más que reflejar el desgaste que este bien sufre, ya que con el paso de los años va disminuyendo su proporción respecto al total del activo, llegando a ser el 12.23% del total de los activos para el año 2019.
- A pesar del apalancamiento financiero y de las pérdidas de los primeros años, el total de pasivo no supera en monto ni en porcentaje al capital contable, esto se debe a que las únicas obligaciones de Limit se depositan en la autoridad fiscal y en el préstamo bancario, que desaparece en el año 2016.
- A pesar de que los proveedores son parte sustancial de la operación de Limit, dentro del pasivo a corto plazo no existe esta cuenta debido a que el pago se hace en efectivo; por tanto esta parte del balance solamente se conforma de impuestos por pagar.
- Derivado de la compra inicial de materia prima y a los gastos de instalación del primer año fiscal se tiene IVA a favor, esta situación desaparece en los años subsecuentes. En 2015 no contempla pago de ISR por la disminución del 100% del RIF y 2016 no existe pago de ISR debido a que en este año no existió utilidad.
- La autoridad fiscal se convierte en fuente de apalancamiento financiero al posponer los pagos correspondientes de IVA e ISR. La proporción más alta de impuestos llega a sumar 23.95% respecto del activo. A partir del año 2019 la carga fiscal aumentará considerablemente pues de acuerdo a las proyecciones, las ventas superaran el límite de ingresos que permite este régimen fiscal.
- La estructura de capital social se mantiene igual en cantidad durante los tres primeros años, a partir de aquí comienza a incrementarse, esto debido a que en el año 2018 y 2019 la utilidad de ejercicios anteriores se capitaliza.

Aumentos y disminuciones 2015 - 2017

Balance general proforma 2015 - 2017. Análisis Horizontal							
ACTIVO	2015	2016	Variación 2016 - 2015		2017	Variación 2017 - 2016	
			\$	%		\$	%
<u>Circulante</u>							
Bancos	\$ 134,411	\$ 60,845	-\$ 73,565	-55%	\$ 177,370	\$ 116,525	192%
Inventario	\$ 99,351	\$ 108,834	\$ 9,483	10%	\$ 118,317	\$ 9,483	9%
IVA por acreditar	\$ 9,192		-\$ 9,192	-100%			
Total activo circulante	\$ 242,954	\$ 169,680	-\$ 73,274	-30%	\$ 295,687	\$ 126,008	74%
<u>Fijo</u>							
Mobiliario y equipo	\$ 153,775	\$ 153,775	\$ -	0%	\$ 153,775	\$ -	0%
Depreciación acumulada	\$ 11,284	\$ 33,851	\$ 22,567	200%	\$ 56,418	\$ 22,567	67%
Total activo fijo	\$ 142,492	\$ 119,925	-\$ 22,567	-16%	\$ 97,358	-\$ 22,567	-19%
TOTAL ACTIVO	\$ 385,446	\$ 289,604	-\$ 95,841	-25%	\$ 393,045	\$ 103,441	36%
<u>PASIVO</u>							
<u>Corto plazo</u>							
IVA por pagar	\$ -	\$ 44,714	\$ 44,714	100%	\$ 87,370	\$ 42,656	95%
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -		\$ 5,354	\$ 5,354	100%
Total pasivo a corto plazo	\$ -	\$ 44,714	\$ 44,714	100%	\$ 92,723	\$ 48,009	117%
<u>Largo plazo</u>							
Acreedores diversos	\$ 120,575	\$ 40,192	-\$ 80,383	-67%	\$ -	-\$ 40,191	-100%
Total pasivo a largo plazo	\$ 120,575	\$ 40,192	-\$ 80,383	-67%	\$ -	-\$ 40,191	-100%
Total pasivo	\$ 120,575	\$ 84,905	-\$ 35,669	-30%	\$ 92,723	\$ 7,818	9%
<u>CAPITAL CONTABLE</u>							
Capital social	\$ 298,564	\$ 298,564	\$ -	0%	\$ 298,564	\$ -	0%
Utilidad / Pérdida del ejercicio	-\$ 33,693	-\$ 60,172	\$ 26,479	-79%	\$ 95,623	\$ 155,795	259%
Utilidad / Pérdida de ejercicios anteriores	\$ -	-\$ 33,693	-\$ 33,693	100%	-\$ 93,865	-\$ 60,172	179%
Total capital contable	\$ 264,871	\$ 204,699	-\$ 60,172	-23%	\$ 300,321	\$ 95,623	47%
TOTAL C.C. Y PASIVO	\$ 385,446	\$ 289,604	-\$ 95,841	-25%	\$ 393,045	\$ 103,441	36%

Aumentos y disminuciones 2018 - 2019

Balance General Proforma 2018 - 2019. Análisis Horizontal							
ACTIVO	2017	2018	Variación 2018 - 2017		2019	Variación 2019 - 2018	
			\$	%		\$	%
<u>Circulante</u>							
Bancos	\$ 177,370	\$ 265,316	\$ 87,947	50%	\$ 356,572	\$ 91,256	34%
Inventario	\$ 118,317	\$ 125,429	\$ 7,112	6%	\$ 133,608	\$ 8,179	7%
IVA por acreditar							
Total activo circulante	\$ 295,687	\$ 390,746	\$ 95,059	32%	\$ 490,180	\$ 99,435	25%
<u>Fijo</u>							
Mobiliario y equipo	\$ 153,775	\$ 153,775	\$ -	0%	\$ 153,775	\$ -	0%
Depreciación acumulada	\$ 56,418	\$ 76,690	\$ 20,272	36%	\$ 85,487	\$ 8,797	11%
Total activo fijo	\$ 97,358	\$ 77,086	-\$ 20,272	-21%	\$ 68,289	-\$ 8,797	-11%
TOTAL ACTIVO	\$ 393,045	\$ 467,831	\$ 74,787	19%	\$ 558,469	\$ 90,638	19%
PASIVO							
<u>Corto plazo</u>							
IVA por pagar	\$ 87,370	\$ 107,679	\$ 20,309	23%	\$ 124,041	\$ 16,362	15%
Impuestos por pagar	\$ 5,354	\$ 4,362	-\$ 992	-19%	\$ 6,567	\$ 2,206	51%
Total pasivo a corto plazo	\$ 92,723	\$ 112,040	\$ 19,317	21%	\$ 130,608	\$ 18,568	17%
<u>Largo plazo</u>							
Acreedores diversos	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	-100%
Total pasivo a largo plazo	\$ -	\$ -	\$ -	0%	\$ -	\$ -	-100%
Total pasivo	\$ 92,723	\$ 112,040	\$ 19,317	21%	\$ 130,608	\$ 18,568	17%
CAPITAL CONTABLE							
Capital social	\$ 298,564	\$ 300,321	\$ 1,757	1%	\$ 355,791	\$ 55,470	18%
Utilidad / Pérdida del ejercicio	\$ 95,623	\$ 55,470	-\$ 40,153	-42%	\$ 72,070	\$ 16,600	30%
Utilidad / Pérdida de ejercicios anteriores	-\$ 93,865		\$ 93,865	-100%			
Total capital contable	\$ 300,321	\$ 355,791	\$ 55,470	18%	\$ 427,861	\$ 72,070	20%
TOTAL C.C. Y PASIVO	\$ 393,045	\$ 467,831	\$ 74,787	19%	\$ 558,469	\$ 90,637	19%

Análisis balance general, aumentos y disminuciones

- Para 2016 la cuenta de bancos disminuye 55% esto se debe a que en este año se hace el mayor pago del préstamo bancario. Este año y para el resto del análisis desaparece el IVA por acreditar, de lo anterior se observa una disminución de 30% de los activos circulantes.
- La depreciación acumulada aumenta considerablemente debido a que la depreciación del primer año es de sólo seis meses. A diferencia del 2015 en 2016 ya existen obligaciones de corto plazo (IVA).
- En la comparación 2017 - 2016 la disminución de bancos del año 2016 se ve totalmente repuesta, ya que la cuenta aumenta de \$ 70,845 a \$ 177,370, incremento del 192%, los inventarios disminuyen un punto porcentual.
- Respecto al activo físico la cuenta de mobiliario y equipo de oficina se mantienen igual durante los periodos de tiempo analizados, lo único que cambia a través de los años es la depreciación del éste. Las obligaciones fiscales aumentan en 107%, la culminación del préstamo bancario da como resultado que el pasivo incremente solo 9%.
- Los incrementos de ventas observados en el análisis del estado de resultados se ven reflejados de igual forma en el balance general, la cuenta bancos presenta un incremento del 50% para el periodo 2018 - 2017y de 35% para 2019 -2018. La cuenta inventarios no presenta variaciones importantes durante estos periodos, por lo anterior el activo circulante presenta un aumento de 32% y 25% respectivamente.
- De la carga fiscal de Limit de 2018 a 2017 el IVA incrementa 23%, por el contrario el ISR disminuye 19%. Esta situación se revierte en el siguiente periodo, pues el ISR incrementa 51% mientras que el IVA solamente lo hace en 15 puntos porcentuales.
- De 2015 a 2019 el capital social se ha incrementado en 19% equivalentes a \$57,227. Después de dos años de pérdida, la utilidad del ejercicio comienza a tener un crecimiento considerable, siendo la mayor en 2017 con \$95,623. Los incrementos del capital contable obedecen al comportamiento del capital social y de la utilidad - pérdida del ejercicio.

5.4. TIR

Para evaluar financieramente los proyectos de inversión como regla general se recomienda hacerlo bajo periodos de tiempo de cinco años. Debido a que Limit inicia operaciones a mitad de año tiene discrepancia de tiempo en los flujos de efectivo, es decir el año 2015 y 2020 son periodos de seis meses.

Para quitar ese efecto de discrepancia en los flujos se realizó lo siguiente:

1. Como primer paso se dividió el flujo de los cuatro años completos (12 meses) en dos flujos, con la finalidad de tener 10 flujos semestrales.
2. Para regresar los flujos de forma anual y mantener así la recomendación de cinco años, al flujo del primer año (2015) se le sumo la mitad del flujo del año dos (2016); la mitad restante del flujo de 2016 se sumo con la primera mitad del flujo del siguiente año (2017) con esto se obtienen flujos de efectivo anuales que se asemejan a los años de operación de Limit. En cualquier caso la suma total de los flujos siempre es la misma. A continuación se presentan los flujos contables, semestrales y anuales.

Flujos contables, 2 periodos de 6 meses (2015 y 2020) y cuatro periodos de 12 meses

Tabla 5.1. Flujos de efectivo contables

Año	Periodo	Flujo
2015 (6meses)	1	\$134,411
2016	2	\$ 60,845
2017	3	\$179,137
2018	4	\$ 271,190
2019	5	\$ 369,761
2020(6meses)	6	\$ 182,587
Flujo total		\$ 1,197,931

Periodos homologados de 6 meses cada uno

Tabla 5.2. Flujos de efectivo semestrales

Año	Periodo	Flujo
2015	1	\$ 134,411
2016	2	\$ 30,423
2016	3	\$30,423
2017	4	\$ 89,568
2017	5	\$89,568
2018	6	\$ 135,595
2018	7	\$ 135,595
2019	8	\$ 184,881
2019	9	\$ 184,881
2020	10	\$ 182,587
Flujo total		\$ 1,197,931

3. Periodos de 5 años asemejados a operación natural

Tabla 5.3. Flujos de efectivo anuales

Año	Periodo	Flujo
2015-2016	1	\$ 164,834
2016-2017	2	\$ 119,991
2017-2018	3	\$ 225,163
2018-2019	4	\$ 320,476
2019 -2020	5	\$ 367,467
Flujo total		\$ 1,197,931

Una vez obtenidos los flujos sobre los que se harán las evaluaciones financieras, se calcula la tasa interna de retorno, que es la tasa que iguala el valor presente neto de los flujos a cero.

Tabla 5.4. TIR

TASA INTERNA DE RETORNO		Comprobación TIR
Periodo	Flujo / Inversión	VPN de los flujos
0	\$ (459,330)	
1	\$164,834	\$ 122,232
2	\$119,991	\$ 65,982
3	\$225,163	\$ 91,815
4	\$320,476	\$ 96,905
5	\$367,467	\$ 82,397
TIR	34.85%	\$ 459,330
	Inversión inicial	-\$459,330
	VPN	\$ 0

La tasa interna de retorno para Limit es de 34.85%, entre mayor sea la TIR mejor aceptación tiene el proyecto.

5.5. VPN

Los flujos de efectivo generados por Limit descontados a tasa TREMA (33.06% véase punto 5.6) dan como resultado el valor presente de cada año, una vez que a la suma de estos flujos se le resta la inversión inicial, se obtiene el valor presente neto. La regla general indica que si el VPN es igual o mayor que cero el proyecto debe aceptarse. En este caso Limit cumple con esta condición como se puede apreciar en la siguiente tabla el valor presente neto del proyecto es de \$ 18,289.

Tabla 5.5. VPN

Año	Periodo	Flujo	VP
2015-2016	1	\$ 164,834	\$ 123,884
2016-2017	2	\$ 119,991	\$ 67,778
2017-2018	3	\$ 225,163	\$ 95,588
2018-2019	4	\$ 320,476	\$ 102,252
2019-2020	5	\$ 367,467	\$ 88,118
Flujo total		\$ 1,197,931	\$ 477,619
		Inversión inicial	\$ (459,330)
		VPN	\$18,289

5.6. TREMA

La Tasa de rendimiento mínima aceptable para Limit está establecida con base en el cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC) por sus siglas en ingles. El WACC como su nombre lo dice nos indica el costo promedio que una organización paga por sus recursos. Al iniciar operaciones Limit tiene dos fuentes de financiamiento, la aportación de los socios o capital social (C.S) que es de \$ 298,564.00 y una préstamo bancario de \$ 160,766.00 con un costo de interés de 34.30%.

Los montos mencionados anteriormente para el caso del capital social equivale al 65% de los recursos totales, éstos piden una tasa de rendimiento del 17%, el resto (35%) corresponde al préstamo. Estas dos fuentes de financiamiento tanto por su cantidad como por su tasa de rendimiento exigida dan como resultado un costo total de financiamiento de 23.06% a esta tasa se le ha pedido un 10% más de ganancia para determinar la TREMA, Limit considera que con esta tasa cubre los posibles riesgos del proyecto y además obtiene un mayor rendimiento al esperado.

Tabla 5.6. WACC

Costo Promedio Ponderado de Capital				
<u>Fuente</u>	<u>Monto</u>	<u>Proporción</u>	<u>Tasa</u>	<u>Costo Promedio</u>
Socios (C.S.)	\$ 298,564.00	65%	17.00%	11.05%
Bancos	\$ 160,766.00	35%	34.30%	12.01%
Total	\$ 459,330.00	100%		
			WACC	23.06%
			% de Ganancia	10.00%
			TREMA	33.06%

La amortización del costo total del préstamo bancario (capital, interés e IVA de interés) se encuentra en el Anexo 4-E.

5.7. Punto de equilibrio

Para las empresas que tienen múltiples productos, como es el caso de Limit, resulta poco práctico establecer un punto de equilibrio por cada uno de sus productos. Por tanto para el cálculo del punto de equilibrio se han agrupado aquellos productos que tienen el mismo precio de compra y el mismo precio de venta sin importar las características de la prenda, esto debido a que al tener mismos precios de compra y venta tienen la misma contribución marginal.

A continuación se presenta el punto de equilibrio para Limit.

Tabla 5.8. Punto de equilibrio

Código	Unidades	C.C.U	P. V.U.	Total de piezas	Peso	Contribución Marginal	C Mg * Peso	UDS para PE	Costo Unitario Total	Ventas
P.A.V.C.L.	80	\$ 75.00	\$ 190.00	320	0.159521436	\$ 115.00	\$ 18.34	923	\$ 69,241.58	\$ 175,412.01
P.A.V.C.E.	80	\$ 75.00	\$ 190.00							
P.A.R.C.L.	80	\$ 75.00	\$ 190.00							
P.A.R.C.E.	80	\$ 75.00	\$ 190.00							
P.A.V.L.L.	10	\$ 80.00	\$ 200.00	40	0.019940179	\$ 120.00	\$ 2.39	115	\$ 9,232.21	\$ 23,080.53
P.A.V.L.E.	10	\$ 80.00	\$ 200.00							
P.A.R.L.L.	10	\$ 80.00	\$ 200.00							
P.A.R.L.E.	10	\$ 80.00	\$ 200.00							
P.P.P.C.L.	40	\$ 85.00	\$ 215.00	40	0.019940179	\$ 130.00	\$ 2.59	115	\$ 9,809.22	\$ 24,811.57
P.P.P.C.E.	40	\$ 90.00	\$ 230.00	40	0.019940179	\$ 140.00	\$ 2.79	115	\$ 10,386.24	\$ 26,542.61
C.A.BT.N.L.	12	\$ 60.00	\$ 150.00	24	0.011964108	\$ 90.00	\$ 1.08	69	\$ 4,154.49	\$ 10,386.34
C.O.BT.N.L.	12	\$ 60.00	\$ 150.00							
C.A.BT.N.E.	12	\$ 65.00	\$ 160.00	24	0.011964108	\$ 95.00	\$ 1.14	69	\$ 4,500.70	\$ 11,078.65
C.O.BT.N.E.	12	\$ 65.00	\$ 160.00							
Ca.A.SF.L.L.	27	\$ 180.00	\$ 430.00	162	0.080757727	\$ 250.00	\$ 20.19	467	\$ 84,128.52	\$ 200,973.69
Ca.A.SF.L.Ln.	27	\$ 180.00	\$ 430.00							
Ca.A.SF.L.C.	27	\$ 180.00	\$ 430.00							
Ca.O.SF.L.L.	27	\$ 180.00	\$ 430.00							
Ca.O.SF.L.Ln.	27	\$ 180.00	\$ 430.00							
Ca.O.SF.L.C.	27	\$ 180.00	\$ 430.00							
B.F.SF.N.L.	48	\$ 180.00	\$ 550.00	96	0.047856431	\$ 370.00	\$ 17.71	277	\$ 49,853.94	\$ 152,331.48
B.F.ING.N.L.	48	\$ 180.00	\$ 550.00							
S.F.C.G.L.	45	\$ 135.00	\$ 330.00	225	0.112163509	\$ 195.00	\$ 21.87	649	\$ 87,633.88	\$ 214,216.14
S.F.C.SG.L.	45	\$ 135.00	\$ 330.00							
S.F.C.CA.L.	45	\$ 135.00	\$ 330.00							
S.F.A.G.L.	45	\$ 135.00	\$ 330.00							

Plan de Negocios Limit

Código	Unidades	C.C.U	P. V.U.	Total de piezas	Peso	Contribución Marginal	C Mg * Peso	UDS para PE	Costo Unitario Total	Ventas
S.F.A.SG.L.	45	\$ 135.00	\$ 330.00							
S.F.C.G.E.	45	\$ 140.00	\$ 330.00							
S.F.C.SG.E.	45	\$ 140.00	\$ 330.00							
S.F.C.CA.E.	45	\$ 140.00	\$ 330.00	225	0.112163509	\$ 190.00	\$ 21.31	649	\$ 90,879.58	\$ 214,216.14
S.F.A.G.E.	45	\$ 140.00	\$ 330.00							
S.F.A.SG.E.	45	\$ 140.00	\$ 330.00							
Sw.A.L.CR.L.	45	\$ 135.00	\$ 300.00	90	0.044865404	\$ 165.00	\$ 7.40	260	\$ 35,053.55	\$ 77,896.78
Sw.A.L.A.L.	45	\$ 135.00	\$ 300.00							
Sw.A.C.CR.L.	45	\$ 120.00	\$ 300.00	90	0.044865404	\$ 180.00	\$ 8.08	260	\$ 31,158.71	\$ 77,896.78
Sw.A.C.A.L.	45	\$ 120.00	\$ 300.00							
PT.M.SK.N.L.	30	\$ 250.00	\$ 510.00							
PT.M.SK.N.R.	30	\$ 250.00	\$ 510.00							
PT.M.SF.N.L.	30	\$ 250.00	\$ 510.00	180	0.089730808	\$ 260.00	\$ 23.33	519	\$ 129,827.96	\$ 264,849.05
PT.M.SF.N.R.	30	\$ 250.00	\$ 510.00							
PT.M.RT.N.L.	30	\$ 250.00	\$ 510.00							
PT.M.RT.N.R.	30	\$ 250.00	\$ 510.00							
PT.G.SK.N.L.	30	\$ 200.00	\$ 510.00							
PT.G.SF.N.L.	30	\$ 200.00	\$ 510.00	90	0.044865404	\$ 310.00	\$ 13.91	260	\$ 51,931.19	\$ 132,424.52
PT.G.RT.N.L.	30	\$ 200.00	\$ 510.00							
RI.A.T.N.L.	30	\$ 80.00	\$ 150.00							
RI.A.T.N.E.	30	\$ 80.00	\$ 150.00							
RI.A.B.N.L.	30	\$ 80.00	\$ 150.00	180	0.089730808	\$ 70.00	\$ 6.28	519	\$ 41,544.95	\$ 77,896.78
RI.A.B.N.E.	30	\$ 80.00	\$ 150.00							
RI.A.BC.N.L.	30	\$ 80.00	\$ 150.00							
RI.A.BC.N.E.	30	\$ 80.00	\$ 150.00							
RI.L.T.N.L.	30	\$ 50.00	\$ 150.00							
RI.L.T.N.E.	30	\$ 50.00	\$ 150.00	180	0.089730808	\$ 100.00	\$ 8.97	519	\$ 25,965.59	\$ 77,896.78
RI.L.B.N.L.	30	\$ 50.00	\$ 150.00							

Plan de Negocios Limit

Código	Unidades	C.C.U	P. V.U.	Total de piezas	Peso	Contribución Marginal	C Mg * Peso	UDS para PE	Costo Unitario Total	Ventas
RI.L.B.N.E.	30	\$ 50.00	\$ 150.00							
RI.L.BC.N.L.	30	\$ 50.00	\$ 150.00							
RI.L.BC.N.E.	30	\$ 50.00	\$ 150.00							
TOTALES				2006	1	\$ 2,780.00	\$ 177.39	5,787	\$ 735,302.32	\$ 1,761,909.74

Nota: consultar punto 2.7. Descripción del producto (Capítulo II) Para saber a qué prenda corresponde el código aquí presentado.

Para determinar el punto de equilibrio se realizó lo siguiente:

1. Se agruparon los productos pronosticados a vender que tienen el mismo precio de compra y venta, se sumaron las unidades de cada agrupación.
2. Una vez hechas las agrupaciones, se dividieron por el total de prendas pronosticas a vender, con esto se obtiene el peso de cada agrupación respecto al total de piezas a vender.
3. Se determinó la Contribución Marginal (C.Mg) de cada agrupación [Precio de Venta Unitario (P.V.U.) menos Costo de Compra Unitario (C.C.U)].
4. El siguiente paso es multiplicar la contribución marginal de cada agrupación por su peso (C.Mg * Peso) y sumar los resultados de esta operación.
5. Los costos fijos que ascienden a \$ 1,026,607.42 (véase anexo 4-D para el desglose de costos fijos) se dividen entre el resultado obtenido en el paso anterior (C Mg* Peso = \$ 177.39).
6. El resultado de la división anterior es 5,787 este número indica las unidades totales para el P.E. Esta cantidad se multiplica por el peso de cada categoría para así obtener las unidades necesarias para el punto de equilibrio por cada una de las categorías.

7. Por último se multiplican las unidades necesarias para el punto de equilibrio de cada categoría por su C.C.U. y su P.V.U. para obtener las ventas y costos unitarios totales por categoría. La suma de las ventas y costos de todas las categorías dan como resultado ventas totales (\$ 1,761,909.74) y costos unitarios totales (\$ 735,302.32) para el cálculo del P.E.

A continuación se presenta la comprobación del punto de equilibrio.

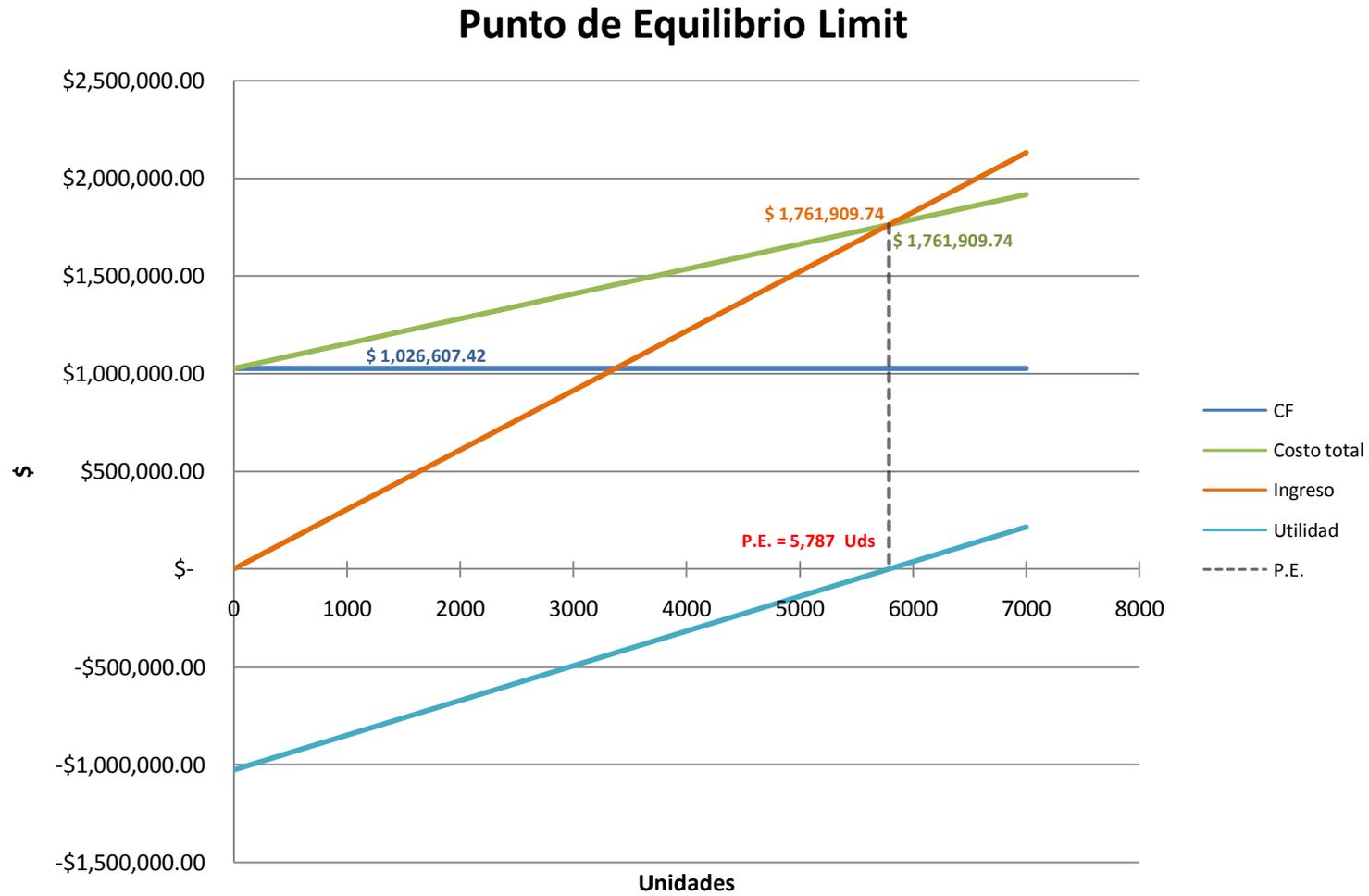
Tabla 5.8. Comprobación P.E.

Punto de equilibrio Limit (Piezas del mismo modelo y precio)	
Ventas	\$ 1,761,909.74
(-) Costo variable total	\$ 735,302.32
(=) Utilidad bruta	\$ 1,026,607.42
(-) Costos fijos	\$ 1,026,607.42
Utilidad neta	\$0.00

Con la actual estructura de costos de Limit, se necesitan ventas de **\$ 1,761,909.74** para alcanzar el punto en el que no existen pérdidas ni ganancias debido a que las ventas son iguales a los costos totales. Estas ventas están representadas en **5,787** unidades, las unidades necesarias para cada categoría se pueden consultar en la tabla 5.7.

Gráficamente el punto de equilibrio de Limt se aprecia de la siguiente manera.

Figura 5.1. Punto de equilibrio



En esta gráfica podemos observar como en la cantidad de 5,787 unidades, los ingresos por ventas hacen a \$ 1,761,909.74 y los costos totales (fijos más variables) son exactamente iguales. En esa misma cantidad de unidades, la utilidad es igual a \$ 0.00

5.8. PRI.

El periodo de recuperación de la inversión es el tiempo que un proyecto tarda en dar flujos netos de efectivo que restados de la inversión inicial den un resultado positivo. La teoría indica que un proyecto de inversión debe recuperar la inversión inicial en menos de cinco años.

Tabla 5.9. PRI

Año	Periodo	Flujo*	Inversión inicial
2015	0	-	-\$459,330
2015-2016	1	\$ 164,834	-\$294,496
2016-2017	2	\$ 119,991	-\$ 174,505
2017-2018	3	\$ 225,163	\$ 50,658
2018-2019	4	\$ 320,476	
2019-2020	5	\$ 367,467	

*Flujos de efectivo anuales. Ver Tabla 5.3.

En la tabla anterior podemos observar que la inversión inicial de \$ 459,339 se recupera en el periodo tres (2017-2018).

5.9. Razones financieras

Las razones financieras son una herramienta que permite analizar elementos tanto del estado de resultados como del balance general.

Tabla 5.10. Razones financieras

Razón	Año				
	2015	2016	2017	2018	2019
Razón de liquidez (\$)					
Activo Circulante	N.C.	\$3.79	\$ 3.19	\$ 3.49	\$3.75
Pasivo C.P.					
Razón de Capital de trabajo (\$)					
Activo Circulante - Pasivo C.P.	\$ 242,954	\$124,966	\$ 202,964	\$278,705	\$ 359,572
Prueba Ácida (\$)					
Activo Circulante - Inventarios	N.C.	\$1.36	\$1.91	\$ 2.37	\$ 2.73
Pasivo Corto Plazo					
Razón de Apalancamiento (%)					
Pasivo Total	46%	41%	31%	31%	31%
Capital Contable					
Razón de Endeudamiento (%)					
Pasivo Total	31%	29%	24%	24%	23%
Activo Total					
Margen Bruto (%)					
Utilidad Bruta	58.00%	58.00%	58.00%	58.00%	58.00%
Ventas Netas					
Margen Operativo (%)					
Utilidad de Operación	-2.00%	-3.00%	7.00%	3.00%	4.00%
Ventas Netas					
Margen Neto (%)					
Utilidad Neta	-5.00%	-7.00%	0.00%	3.00%	3.00%
Ventas Netas					
Razón de Rentabilidad (ROE) (%)					
Utilidad Neta	-13%	-46%	1%	16%	17%
Capital Contable					

Razón	Año				
	2015	2016	2017	2018	2019
Rotación de Inventarios (R.I) (Veces)					
Costo de Ventas					
Inventarios	2.82	4.88	5.72	6.37	6.88
Plazo medio de Inventarios (Días)					
360					
R.I.	128	74	63	56	52
Rotación de Activo Fijo (R.A.F) (Veces)					
Ventas Netas					
Activo Fijo	4.65	10.47	16.43	24.51	31.82
Plazo Promedio de A. Fijo (Días)					
360					
R.A.F	77	34	22	15	11
ROI (%)					
Utilidad Neta					
Inversión	-7%	-20%	0%	12%	16%
ROA (%)					
Utilidad Neta					
Activo Total	-9%	-32%	0%	12%	13%

Interpretación de las razones financieras

Razón de liquidez (\$)

La razón de liquidez es positiva en todos los años, nos indica que Limit puede hacer frente a sus obligaciones inmediatas porque cuenta con los recursos disponibles suficientes. Además de dar la confianza para hacer algunos movimientos en su operación, también sugiere la opción de aplicar esos recursos al desarrollo de la organización, pues conforme pasan los periodos este monto se incrementa.

El primer año no se calcula debido a que no se cuenta con obligaciones a corto plazo, lo que brinda un margen cómodo para operar, en los años restantes se cuenta por lo menos con un monto de 3 sobre 1.

Razón de Capital de trabajo (\$)

Los recursos disponibles para la operación en Limit son satisfactorios y positivos pues en el primer año debido a la ausencia de compromisos inmediatos el margen queda intacto, para el siguiente año se ve disminuido pues en esa instancia ya se cuenta con obligaciones, sin embargo a pesar de ellas se puede observar que para los siguientes períodos la operación está cubierta sin ningún problema e incluso muestra un crecimiento.

Prueba Ácida (\$)

Descontando los montos que corresponden a Inventario, pues a pesar de que son derechos de Limit estos no pueden ser cobrados de forma inmediata, nos damos cuenta de que la situación sigue favoreciéndole incluso se marca un crecimiento a favor, situación que cubre sus obligaciones inmediatas y le da un margen de soporte, lo que sugiere una oportunidad para optimizar los recursos o aplicarlos al desarrollo de Limit.

Razón de Apalancamiento (%)

Limit cuenta con un capital contable muy sólido lo que al momento de aportar con respecto al pasivo total, estos son montos muy pequeños, no está palancada y las obligaciones que debe cumplir no implican endeudamiento alguno, lo que da certeza de tener un panorama sano en cuanto a los recursos con los que cuenta, incluso conforme los períodos pasan la proporción disminuye a favor del capital contable aportando menor cantidad, Limit es total dueña de sus recursos.

Razón de Endeudamiento (%)

En esta situación Limit presenta mayores recursos por parte de sus derechos que de sus obligaciones lo que reafirma la condición sana en la que encuentran sus finanzas. Se muestra el crecimiento de los activos lo que permite diseñar estrategias de apalancamiento o crecimiento empresarial.

Margen Bruto (%)

De cada peso vendido se tienen en promedio 58% para hacer frente a la mayoría de los gastos de operación y de financiamiento, lo que nos da un margen adecuado de confianza.

Margen Operativo (%)

Después de solventar a los gastos de operación en el año 2015 y 2016 no se tienen recursos para hacer frente a las obligaciones fiscales y financieras. El resto de los años aunque positivos los márgenes son bajos, 2017 con 7%, 3% y 4% para 2018 y 2019 respectivamente, señalando entonces la necesidad de aplicar un manejo adecuado de los recursos en el rubro operativo, con el objetivo de obtener un margen más reconfortante.

Margen Neto (%)

En los tres primeros años no existe ganancia, para el año 2018 y 2019 de cada peso vendido se tienen 0.03 pesos de ganancia equivalentes al 3.0%, lo cual indica importantes problemas en los gastos de operación, pues a pesar del incremento en ventas estos beneficios no se ven reflejados, es pertinente atender y jerarquizar las obligaciones en el desarrollo de la operación.

Razón de Rentabilidad (ROE) (%)

Limit tiene rendimiento sobre recursos propios de 1%, 16% y de 17% para los años 2017, 2018 y 2019 respectivamente. El año 2015 y 2016 no tienen rendimiento lo que es aceptable derivado de los esfuerzos económicos de estos períodos para solventar sus obligaciones.

Rotación de Inventarios (R.I)

La eficiencia con la que Limit aplica su rotación en inventarios es satisfactoria pues a pesar de que para el primer período lo hace sólo dos veces por año, esto se deriva a que se realizó una compra importante de mercancía por apertura, en los siguientes períodos se nota una mejoría alcanzando hasta 7 veces la renovación total de inventarios.

Plazo medio de Inventarios (Días)

Limit tarda aproximadamente 128 días en vender su inventario para el primer año, 74 días para el año dos, 63 en el tercer año, 56 en 2018 y 52 días en 2019, lo que en consecuencia tiene que relacionar con los ciclos de venta alta en la industria y contemplar aquellos momentos austeros, así como relacionar estos períodos con los de compra y las unidades adquiridas.

Rotación de Activo Fijo (R.A.F) (Veces)

Limit obtiene ingresos equivalentes a su activo fijo 4.65 veces en el primer año, 10.47 en el segundo, 16.43 para el tercero, 24.51 en 2018 y 31.82 días en 2019, lo que es sano al considerar las necesidades de activo fijo que Limit en su operación requiere.

Plazo Promedio de Activo Fijo (Días)

El tiempo necesario para obtener ingresos iguales al activo fijo es de 77 días en el año uno, de 34 en el segundo año. Para el tercer año se necesitan 22 días, 15 para el 2018 y sólo de 11 días para el 2019, lo que de ser necesario con una aplicación mínima de recursos podría adquirir o renovar lo que el desgaste de los activos fijos demande.

ROI. Retorno sobre la inversión (%)

Ya que en los dos primeros periodos contables existe pérdida, no hay ROI. En el tercer año a pesar de que ya existe utilidad es demasiada pequeña para generar algún rendimiento. En los últimos dos años la inversión inicial comienza a generar rendimiento del 12% y 16%, lo que financieramente muestra un crecimiento atractivo y aceptable, pero por debajo de los objetivos planteados al inicio.

ROA. Retorno sobre activos (%)

Por cada peso invertido en activo fijo Limit obtiene 12% y 13% de rendimiento en el año 2018 y 2019 respectivamente, antes de estos periodos no existe rendimiento sobre activos.

El análisis de razones financieras muestra algunas dificultades y riesgos del proyecto sobre todo en los dos primeros años de operación, sin embargo esta situación es tolerable ya que se concibe la inversión requerida, las condiciones del concepto de negocio que obedece a ciclos de venta, el entorno competido, entre otros elementos que incrementan las obligaciones. En esta línea se tiene que ser consciente que no habrá otro gasto tan importante como el inicial lo que nos aclara porque el desarrollo a través de los períodos siguientes muestra recuperación.

Las razones de liquidez, capital de trabajo y prueba ácida, reflejan la solidez que Limit tiene con respecto a sus obligaciones y esto da confianza para poder tener un margen de confort y así poder operar y soportar los dos primeros años que son de desgaste económico.

Una parte significativa derivada de la naturaleza del negocio es la rotación de los inventarios la cual refleja plenamente el comportamiento de ventas, renovar el inventario implica la renovación de los modelos y la venta total de los mismo lo que económicamente es ideal y a la par se ajusta con los objetivos en el sentido de ser una comercializadora de vanguardia.

Tratar el tema de utilidad en cualquiera de sus rubros es de suma importancia, se trata de saber concretamente si hay rentabilidad en el negocio y cuál es el costo de invertir, conocer los beneficios y los tiempos.

5.10. Consideraciones finales al estudio financiero

Los flujos de efectivo a valor presente neto son positivos por \$ 18,289.00 lo cual da un primer indicio de rentabilidad. La tasa utilizada para descontar estos flujos fue la de rendimiento mínima aceptable (TREMA) la cual asciende a 33.06% y está basada en un WACC aún menor (23.067%), segunda premisa de rentabilidad. Así mismo la inversión inicial de \$ 459,330.00 es recuperada en el tercer año de operaciones, lo que concreta un proyecto viable y atractivo.

La teoría financiera explica que la tasa interna de retorno (TIR) es la rentabilidad real máxima del proyecto ya que iguala el valor presente neto (VPN) a cero, como recomendación general se dice que la TIR debe ser superior a la tasa de descuento.

Limit tiene una TIR de 34.85%, la cual es mayor a la TREMA de 33.06%, esta situación confirma la rentabilidad del proyecto.

Además se infiere que el proyecto no puede aceptar costos de financiamiento superiores al 34.85%, de lo contrario el VPN sería negativo.

El segundo año de operaciones es el año con mayores dificultades, en este año al igual que el anterior no existe ganancia, además en este periodo se paga gran parte del préstamo bancario, razón por la cual en este año se presenta el menor flujo de efectivo.

Una vez superado este año, la situación financiera de Limit mejora; el incremento en ventas del año 2017 y 2018 aunado a la terminación de erogaciones de financiamiento obtienen como resultado una utilidad operativa de 3.17% y 3.62% respectivamente. El régimen fiscal en el que tributa Limit, disminuye considerablemente la carga impositiva a pagar.

Aunque el análisis de razones muestra buenos resultados en liquidez, endeudamiento y rotaciones; éstos no se ven reflejados en los márgenes operativos y netos. Esta situación indica que es necesario invertir los recursos líquidos para aumentar los márgenes de ganancia, así como un reajuste de los costos de operación.

En resumen, Limit es un proyecto lucrativo pero al mismo tiempo es riesgoso al inicio. Para superar el año 2015 y 2016 es imperante que las estrategias de comunicación y venta del área de marketing sean eficientes para así asegurar la venta pronosticada.

CONCLUSIONES

Con base en la elaboración del plan de negocios de Limit, al comparar la TIR del 34.86% con la TREMA del 33.06%, se puede confirmar la rentabilidad del proyecto.

El monto de la inversión inicial para la puesta en marcha de Limit asciende a \$ 453,330 el cual se recupera en el tercer año de operación, aportando así otro elemento que ratifica la viabilidad.

La industria en la que se desarrolla presenta condiciones favorables: ofrece un producto considerado como de compra vitalicia, el mercado rosa al que se dirige se encuentra en crecimiento y el poder adquisitivo del cliente está por encima del promedio.

El análisis del mercado rosa dejó ver la oportunidad de negocio en la comercialización de ropa. Se detectó una demanda potencial poco atendida de 1,698,341 de consumidores en el D.F. que aproximadamente sugiere ingresos hasta por \$3,150 millones de dólares anuales.

Las conclusiones de los fundamentos de planeación fueron:

El proyecto cuenta con elementos básicos de planeación que permiten orientar de manera correcta los recursos que posee. Establece objetivos e indicadores que medirán su cumplimiento. Identifica claramente hasta donde se pretende llegar en esta primera etapa y analiza de manera correcta las limitaciones y dificultades que se pueden presentar.

Siendo una empresa de nueva creación, las dos grandes amenazas que enfrenta Limit son la competencia nacional e internacional dentro del sector y el comercio informal. Además el mercado cíclico, inherente de la industria, junto a la falta de posicionamiento son retos importantes a resolver.

El consumidor de Limit tiene como punto de encuentro lugares de reunión como: antros, bares, hoteles, restaurantes, cines, gimnasios. Sus gustos e intereses están enfocados a la diversión, cuidado personal, viajes, cultura entre otros. Procura verse y sentirse bien con él y con los círculos a los que pertenece.

Las conclusiones del estudio de mercado fueron:

A pesar de que el sector de la industria del vestido, al igual que muchos en México, es bastante competido aún existen segmentos no atendidos. El sector masculino del mercado rosa es un ejemplo de ellos. Limit decide tomar esta oportunidad de negocio, pues es un mercado que según las tendencias, se prevé aumente en los próximos años.

Innovar en diseños y empaques así como vincularse con industrias relacionadas al mercado meta son factores determinantes para el crecimiento del proyecto.

La demanda estimada es de 6,266 hombres que viven en la delegación Cuauhtémoc. Obtienen ingresos mensuales aproximados de \$5,985 a \$11,417. Tienen entre 20 y 44 años de edad.

Las estrategias de promoción están centradas en redes sociales. La publicidad se hará con palabras sencillas y fáciles de recordar, en lo particular se apuesta por el "calendario de cumpleaños". Adicionalmente se utilizarán incentivos como ofertas, cupones, regalos, descuentos, sorteos, premios.

Los atributos principales de los productos de Limit contemplan comodidad, cortes novedosos, calidad en los materiales, durabilidad, buena costura y acabados.

Las conclusiones del estudio técnico fueron:

Para aprovechar dicha oportunidad Limit concentra los mejores modelos de diferentes marcas, se localiza cerca del mercado meta y establece alianzas con proveedores; aunado a esto tiene la posibilidad de extender canales de venta a catálogos, internet y aplicaciones móviles.

La oferta de prendas de vestir de Limit debe cuidar ciertas especificaciones en función de las características de la prenda, la temporada y las tendencias actuales. Los materiales utilizados algodón, licra, piqué, felpa, mezclilla, gabardina, etc.

La determinación del lugar en donde se ubicará la tienda genera mayor confianza al utilizar el método de Brown y Gibson, considerando las siguientes delegaciones: Gustavo A. Madero, Iztapalapa, Tlalpan, Benito Juárez, y Cuauhtémoc, esta última la mejor calificada. Para cada

delegación se evaluaron los factores; sueldo, renta de local comercial, discriminación, vialidades, competencia y demanda, que soportan en su conjunto el resultado obtenido.

Las conclusiones del estudio organizacional fueron:

Limit se constituye bajo el régimen de incorporación fiscal, lo cual le permite disminuir el ISR a lo largo de los años que tributa bajo este régimen.

La estructura orgánica que presenta Limit es sencilla y simple, no obstante permite visualizar las relaciones jerárquicas y funcionales que existen; facilita el flujo de información y es susceptible de modificaciones futuras a medida que el proyecto se desarrolle.

Las conclusiones del estudio financiero fueron:

El valor presente neto del proyecto es de \$18,289.00, lo que significa un 34.85% de tasa interna de retorno.

La tasa de rendimiento mínima aceptable con la que se descontaron los flujos de efectivo es de 33.06% y tiene como base un WACC de 22.06%.

El punto de equilibrio se encuentra en la cantidad de 5,787 unidades de venta equivalentes a \$ 1'761,909.74. La inversión inicial de \$ 453,330 se recupera en el tercer año de operación.

Los precios de Limit respecto a su competencia directa e indirecta son aproximadamente 24% más baratos en productos como playeras y camisetas, 14% en pantalones, 25% en ropa interior, 35% en sudaderas y 8% en camisas.

Objetivos del proyecto, su análisis y conclusión

En este documento se identificaron dos tipos de objetivos: objetivos del trabajo y objetivos del plan de negocios. Los primeros se mencionaron en la introducción, los segundos se describieron en el capítulo uno. Es importante señalar que salvo los objetivos generales del trabajo (proyecto), el resto de los objetivos (objetivos específicos y objetivos del plan de negocios) se evaluaron sobre las proyecciones resultantes del desarrollo del plan, pues dada su naturaleza solamente se puede validar su cumplimiento con la puesta en marcha del negocio.

El desarrollo del proyecto demostró que respecto a sus objetivos:

El análisis de viabilidad y rentabilidad de una comercializadora de ropa dirigida al sector masculino del mercado rosa en la Ciudad de México, no se pudo llevar a cabo en el primer semestre de 2014 debido a que la recopilación de información de diferentes fuentes, selección de la misma y posterior interpretación, derivó en ajustes y modificaciones necesarias; primordialmente en la parte de evaluación financiera, lo que excedió el tiempo establecido para su desarrollo de seis meses.

La elaboración del plan de negocios tuvo dificultades en su desarrollo. Dado que fue necesario que las premisas y las propuestas planteadas en los apartados del plan se sustenten de argumentos válidos e información fidedigna y que como se describió en el trabajo, existe cierto grado de discriminación hacía el mercado meta, no existe una institución nacional que contenga estadísticas al nivel de desagregación requerida, motivo por el cual se tuvo que recurrir a inferencias, estimaciones y cruces de información disponible.

Una vez obtenida la información requerida fue necesario evaluarla bajo, métodos y herramientas administrativas, de mercado, financieras entre otras. Tener un sustento legal respaldado en normas, realizar estimaciones, modificaciones y ajustes a la información resultante, son algunas de las acciones realizadas para cubrir los requisitos solicitados por la academia. La obtención del grado de Licenciatura implica aprobar una prueba oral la cual aún no se ha presentado por lo que al mes actual este objetivo no se ha conseguido al 100 %.

Limit proyectó su inicio de operación para el segundo semestre de 2015, motivo por el cual no es pertinente aún evaluar el objetivo de crear cuatro empleos a personas pertenecientes a la generación 2010-2014 de la FCA, no obstante los autores de este trabajo pertenecen a dicha generación, en tal caso faltaría la creación de dos empleos más.

Tomando en cuenta los métodos de evaluación financiera aplicados, los datos de la demanda estimada y las proyecciones de venta podemos señalar que el objetivo de satisfacer el 5% de la demanda objetivo en la delegación Cuauhtémoc es alcanzable en los primeros tres años.

De acuerdo al ROI obtenido en el apartado financiero se afirma que para alcanzar la meta del 35% no son suficientes tres años de operación, pues los cálculos realizados mostraron que para 2019 se tiene un 16% de ROI, lo que no limita la viabilidad del proyecto, sino que centra su atención a la tendencia de mercado en función al aumento de la demanda con el fin de hacer posible la tasa deseada.

El objetivo de actualizar el perfil del consumidor de Limit de forma semestral sentó sus bases en la estrategia, estructuración y accionar del área de marketing, sin embargo por la naturaleza del plan de negocios sólo se tiene la parte teórica, no se puede llevar a cabo hasta que Limit entre en operación y medir entonces los resultados del primer año.

El promedio de ventas de los cinco años fue de \$ 1,516,000 con respecto a las ventas deseadas de \$ 2,000,000 al tercer año muestran un escenario positivo dentro de lo esperado, capaz de fortalecer las estrategias que deriven en alcanzar, dicho objetivo.

En el supuesto de que el proceso enfocado a la realización de compra de mercancía y el de selección y actualización de proveedores se lleven a cabo de manera correcta, asegura que el servicio de los mismos sea el adecuado cumpliendo en tiempo y forma.

La rotación de inventarios mayor a un año reflejado en la proyección de ventas, la relación directa con la demanda y las compras sugiere una situación adecuada. Esto se puede constatar con los resultados de la razón "rotación de inventarios" los cuales para el primer año rotan 2.8 veces y para 2019 giran 6.88 veces en el periodo.

Plan de Negocios Limit

Los perfiles requeridos por Limit para cada puesto así como sus funciones están pensados para obtener a los mejores candidatos que generen altos estándares de desempeño cumpliendo metas individuales.

Contar con una baja rotación de personal en las filas de Limit tiene su premisa en contratar a la persona indicada para el puesto indicado a través de un proceso de selección que aplicará las pruebas necesarias para cubrir el perfil requerido y disminuir con esto los procesos de reclutamiento al mínimo.

De acuerdo al análisis financiero, la inversión inicial se recupera en el año tres, esto vuelve al PRI un punto muy atractivo de este proyecto.

La utilidad operativa en el año 2017 es solo del 7% lo que dista de lo deseado y enfatiza la atención en los costos de operación entendiendo entonces la naturaleza de una comercializadora y la necesidad de menores egresos en su operación situándonos así en un escenario más conservador pero aún atractivo en función de sus rendimientos.

Aunque el análisis financiero en su conjunto demuestra que Limit es un proyecto rentable, de acuerdo a los objetivos planteados se vuelve un proyecto atractivo después del quinto año. El costo de oportunidad para los inversionistas será un factor determinante para conseguir un posible financiamiento que permita poner en marcha el proyecto.

Para conseguir las metas planteadas en el tiempo establecido es imperante el manejo adecuado de los recursos y la disminución de riesgos así como la detección y aprovechamiento de nuevas oportunidades que potencialicen a Limit en el mercado.

El volumen de la demanda se conoce, por lo tanto es posible alcanzar las ventas deseadas, sin embargo fue pertinente considerar las cargas fiscales por ingresos mayores a los \$ 2'000,000.00 que afectarían de manera abrupta la rentabilidad del proyecto.

ANEXOS**Anexo 1. Productos y precios consultados para el análisis de precios**

1-A. Playeras

Tienda	Categoría	Producto	Tipo	Manga	Cuello	Precio	Frecuencia	Ponderación	Promedio Ponderado
Pull and Bear	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	299	14	7,53%	22,51
Pull and Bear	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	289	9	4,84%	13,98
Pull and Bear	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	249	20	10,75%	26,77
Pull and Bear	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	199	109	58,60%	116,62
Pull and Bear	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	189	11	5,91%	11,18
Pull and Bear	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	139	5	2,69%	3,74
Pull and Bear	Torso	Playera	Estampada	Larga	Redondo	299	1	0,54%	1,61
Pull and Bear	Torso	Playera	Estampada	Larga	Redondo	289	1	0,54%	1,55
Pull and Bear	Torso	Playera	Lisa	Corta	V	199	2	1,08%	2,14
Pull and Bear	Torso	Playera	Lisa	Corta	V	99	3	1,61%	1,60
Pull and Bear	Torso	Playera	Lisa	Corta	Redondo	189	1	0,54%	1,02
Pull and Bear	Torso	Playera	Lisa	Corta	Redondo	119	2	1,08%	1,28
Pull and Bear	Torso	Playera	Lisa	Larga	Redondo	399	1	0,54%	2,15
Pull and Bear	Torso	Playera	Lisa	Larga	Redondo	199	1	0,54%	1,07
Pull and Bear	Torso	Polo	Estampada	N/A	N/A	299	4	2,15%	6,43
Pull and Bear	Torso	Polo	Lisa	N/A	N/A	229	2	1,08%	2,46
Pull and Bear						3684	186	100,00%	216,10
Bershka	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	229	41	35,34%	80,94
Bershka	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	279	27	23,28%	64,94
Bershka	Torso	Playera	Lisa	Corta	Redondo	99	1	0,86%	0,85
Bershka	Torso	Playera	Lisa	Corta	V	99	1	0,86%	0,85
Bershka	Torso	Polo	Lisa	Corta	N/A	279	1	0,86%	2,41
Bershka	Torso	Playera	Lisa	Corta	Redondo	229	1	0,86%	1,97

Anexos

Tienda	Categoría	Producto	Tipo	Manga	Cuello	Precio	Frecuencia	Ponderación	Promedio Ponderado
Bershka	Torso	Camiseta	Lisa	N/A	N/A	139	2	1,72%	2,40
Bershka	Torso	Playera	Lisa	Corta	V	139	1	0,86%	1,20
Bershka	Torso	Playera	Lisa	Corta	Redondo	199	1	0,86%	1,72
Bershka	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	299	1	0,86%	2,58
Bershka	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	199	18	15,52%	30,88
Bershka	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	329	2	1,72%	5,67
Bershka	Torso	Playera	Estampada	Corta	V	199	1	0,86%	1,72
Bershka	Torso	Playera	Lisa	Larga	Redondo	229	1	0,86%	1,97
Bershka	Torso	Playera	Lisa	Larga	Redondo	199	1	0,86%	1,72
Bershka	Torso	Playera	Estampada	Larga	Redondo	159	1	0,86%	1,37
Bershka	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	209	1	0,86%	1,80
Bershka	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	139	6	5,17%	7,19
Bershka	Torso	Playera	Estampada	Larga	Redondo	209	1	0,86%	1,80
Bershka	Torso	Polo	Estampada	Corta	N/A	379	1	0,86%	3,27
Bershka	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	159	4	3,45%	5,48
Bershka	Torso	Playera	Lisa	Corta	Redondo	139	1	0,86%	1,20
Bershka	Torso	Playera	Lisa	Larga	Redondo	159	1	0,86%	1,37
Bershka						4697	116	100,00%	225,29
Zara	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	399	50	24,88%	99,25
Zara	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	369	10	4,98%	18,36
Zara	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	299	7	3,48%	10,41
Zara	Torso	Playera	Estampada	Corta	Redondo	239	13	6,47%	15,46
Zara	Torso	Playera	Estampada	Corta	V	299	2	1,00%	2,98
Zara	Torso	Playera	Estampada	Larga	Redondo	499	1	0,50%	2,48
Zara	Torso	Playera	Estampada	Larga	Redondo	469	1	0,50%	2,33
Zara	Torso	Playera	Estampada	Larga	Redondo	399	2	1,00%	3,97
Zara	Torso	Playera	Lisa	Corta	Redondo	399	3	1,49%	5,96

Anexos

Tienda	Categoría	Producto	Tipo	Manga	Cuello	Precio	Frecuencia	Ponderación	Promedio Ponderado
Zara	Torso	Playera	Lisa	Corta	Redondo	369	3	1,49%	5,51
Zara	Torso	Playera	Lisa	Corta	Redondo	239	21	10,45%	24,97
Zara	Torso	Playera	Lisa	Corta	Redondo	199	6	2,99%	5,94
Zara	Torso	Playera	Lisa	Corta	Redondo	139	6	2,99%	4,15
Zara	Torso	Playera	Lisa	Corta	V	239	15	7,46%	17,84
Zara	Torso	Playera	Lisa	Corta	V	139	6	2,99%	4,15
Zara	Torso	Playera	Lisa	Larga	Redondo	469	2	1,00%	4,67
Zara	Torso	Playera	Lisa	Larga	Redondo	399	1	0,50%	1,99
Zara	Torso	Playera	Lisa	Larga	Redondo	299	2	1,00%	2,98
Zara	Torso	Playera	Lisa	Larga	V	199	3	1,49%	2,97
Zara	Torso	Polo	Estampada	Corta	N/A	499	3	1,49%	7,45
Zara	Torso	Polo	Estampada	Corta	N/A	469	11	5,47%	25,67
Zara	Torso	Polo	Estampada	Corta	N/A	369	5	2,49%	9,18
Zara	Torso	Polo	Estampada	Larga	N/A	599	1	0,50%	2,98
Zara	Torso	Polo	Estampada	Corta	V	469	1	0,50%	2,33
Zara	Torso	Polo	Lisa	Corta	N/A	599	3	1,49%	8,94
Zara	Torso	Polo	Lisa	Corta	N/A	469	10	4,98%	23,33
Zara	Torso	Polo	Lisa	Corta	N/A	299	12	5,97%	17,85
Zara	Torso	Polo	Lisa	Larga	V	469	1	0,50%	2,33
Zara						10302	201	100%	336,41

Fuente: elaboración propia.

1-B. Camisetas

Tienda	Categoría	Producto	Tipo	Precio	Frecuencia	Ponderación	Promedio Ponderado
Pull and Bear	Torso	Camiseta	Estampada	199	8	80,00%	159,20
Pull and Bear	Torso	Camiseta	Lisa	119	1	10,00%	11,90
Pull and Bear	Torso	Camiseta	Lisa	99	1	10,00%	9,90

Anexos

Pull and Bear				417	10	100%	181
Bershka	Torso	Camiseta	Estampada	199	3	17,65%	35,12
Bershka	Torso	Camiseta	Estampada	139	1	5,88%	8,18
Bershka	Torso	Camiseta	Estampada	279	6	35,29%	98,47
Bershka	Torso	Camiseta	Estampada	229	7	41,18%	94,29
Bershka				846	17	100%	236,06
Zara	Torso	Camiseta	Estampada	399	1	6,67%	26,60
Zara	Torso	Camiseta	Estampada	369	3	20,00%	73,80
Zara	Torso	Camiseta	Estampada	239	4	26,67%	63,73
Zara	Torso	Camiseta	Estampada	199	2	13,33%	26,53
Zara	Torso	Camiseta	Lisa	399	2	13,33%	53,20
Zara	Torso	Camiseta	Lisa	199	3	20,00%	39,80
Zara				1804	15	100%	283,67

Fuente: elaboración propia.

1-C. Camisas

Tienda	Categoría	Producto	Tipo	Manga	Precio	Frecuencia	Ponderación	Promedio Ponderado
Pull and Bear	Torso	Camisa	Lisa	Corta	399	1	1,79%	7,13
Pull and Bear	Torso	Camisa	Bordada	Corta	399	1	1,79%	7,13
Pull and Bear	Torso	Camisa	Estampada	Corta	399	10	17,86%	71,25
Pull and Bear	Torso	Camisa	Estampada	Corta	299	2	3,57%	10,68
Pull and Bear	Torso	Camisa	Lisa	Larga	599	4	7,14%	42,79
Pull and Bear	Torso	Camisa	Lisa	Larga	549	1	1,79%	9,80
Pull and Bear	Torso	Camisa	Lisa	Larga	499	11	19,64%	98,02
Pull and Bear	Torso	Camisa	Lisa	Larga	399	3	5,36%	21,38
Pull and Bear	Torso	Camisa	Lisa	Larga	379	1	1,79%	6,77
Pull and Bear	Torso	Camisa	Lisa	Larga	299	3	5,36%	16,02
Pull and Bear	Torso	Camisa	Lisa	Larga	199	1	1,79%	3,55
Pull and Bear	Torso	Camisa	Bordada	Larga	499	2	3,57%	17,82

Anexos

Tienda	Categoría	Producto	Tipo	Manga	Precio	Frecuencia	Ponderación	Promedio Ponderado
Pull and Bear	Torso	Camisa	Estampada	Larga	599	1	1,79%	10,70
Pull and Bear	Torso	Camisa	Estampada	Larga	499	4	7,14%	35,64
Pull and Bear	Torso	Camisa	Estampada	Larga	299	1	1,79%	5,34
Pull and Bear	Torso	Camisa	Cuadros	Larga	599	2	3,57%	21,39
Pull and Bear	Torso	Camisa	Cuadros	Larga	499	3	5,36%	26,73
Pull and Bear	Torso	Camisa	Cuadros	Larga	399	1	1,79%	7,13
Pull and Bear	Torso	Camisa	Cuadros	Larga	299	3	5,36%	16,02
Pull and Bear	Torso	Camisa	Cuadros	Sin Manga	549	1	1,79%	9,80
Pull and Bear					8660	56	100%	445,07
Bershka	Torso	Camisa	Otros	Larga	399	1	2,38%	9,50
Bershka	Torso	Camisa	Estampada	Corta	399	1	2,38%	9,50
Bershka	Torso	Camisa	Lisa	Larga	399	3	7,14%	28,50
Bershka	Torso	Camisa	Cuadros	Larga	399	1	2,38%	9,50
Bershka	Torso	Camisa	Lisa	Larga	549	2	4,76%	26,14
Bershka	Torso	Camisa	Lisa	Larga	379	3	7,14%	27,07
Bershka	Torso	Camisa	Lisa	Larga	279	2	4,76%	13,29
Bershka	Torso	Camisa	Estampada	Corta	289	2	4,76%	13,76
Bershka	Torso	Camisa	Lisa	Larga	579	2	4,76%	27,57
Bershka	Torso	Camisa	Lisa	Larga	599	3	7,14%	42,79
Bershka	Torso	Camisa	Estampada	Corta	379	1	2,38%	9,02
Bershka	Torso	Camisa	Estampada	Corta	499	1	2,38%	11,88
Bershka	Torso	Camisa	Lisa	Larga	349	1	2,38%	8,31
Bershka	Torso	Camisa	Estampada	Larga	599	1	2,38%	14,26
Bershka	Torso	Camisa	Estampada	Larga	579	3	7,14%	41,36
Bershka	Torso	Camisa	Estampada	Larga	399	1	2,38%	9,50
Bershka	Torso	Camisa	Lisa	Larga	359	1	2,38%	8,55
Bershka	Torso	Camisa	Lisa	Larga	499	1	2,38%	11,88
Bershka	Torso	Camisa	Lisa	Larga	419	3	7,14%	29,93

Anexos

Tienda	Categoría	Producto	Tipo	Manga	Precio	Frecuencia	Ponderación	Promedio Ponderado
Bershka	Torso	Camisa	Cuadros	Larga	409	1	2,38%	9,74
Bershka	Torso	Camisa	Lisa	Larga	409	2	4,76%	19,48
Bershka	Torso	Camisa	Estampada	Larga	349	1	2,38%	8,31
Bershka	Torso	Camisa	Rayas	Larga	409	2	4,76%	19,48
Bershka	Torso	Camisa	Estampada	Larga	419	1	2,38%	9,98
Bershka	Torso	Camisa	Estampada	Larga	499	1	2,38%	11,88
Bershka	Torso	Camisa	Estampada	Larga	349	1	2,38%	8,31
Bershka					11194	42	100%	439,48
Zara	Torso	Camisa	Lisa	Larga	899	5	2,01%	18,05
Zara	Torso	Camisa	Lisa	Larga	799	3	1,20%	9,63
Zara	Torso	Camisa	Lisa	Larga	669	108	43,37%	290,17
Zara	Torso	Camisa	Lisa	Larga	599	26	10,44%	62,55
Zara	Torso	Camisa	Lisa	Larga	469	9	3,61%	16,95
Zara	Torso	Camisa	Lisa	Corta	669	4	1,61%	10,75
Zara	Torso	Camisa	Lisa	Corta	499	2	0,80%	4,01
Zara	Torso	Camisa	Lisa	Corta	469	2	0,80%	3,77
Zara	Torso	Camisa	Estampada	Larga	1199	2	0,80%	9,63
Zara	Torso	Camisa	Estampada	Larga	799	1	0,40%	3,21
Zara	Torso	Camisa	Estampada	Larga	669	43	17,27%	115,53
Zara	Torso	Camisa	Estampada	Larga	599	7	2,81%	16,84
Zara	Torso	Camisa	Estampada	Larga	469	2	0,80%	3,77
Zara	Torso	Camisa	Estampada	Corta	499	4	1,61%	8,02
Zara	Torso	Camisa	Cuadros	Larga	669	10	4,02%	26,87
Zara	Torso	Camisa	Cuadros	Larga	599	2	0,80%	4,81
Zara	Torso	Camisa	Cuadros	Larga	469	6	2,41%	11,30
Zara	Torso	Camisa	Rayas	Larga	669	9	3,61%	24,18
Zara	Torso	Camisa	Rayas	Corta	669	1	0,40%	2,69
Zara	Torso	Camisa	Bordada	Larga	669	3	1,20%	8,06

Anexos

Tienda	Categoría	Producto	Tipo	Manga	Precio	Frecuencia	Ponderación	Promedio Ponderado
Zara					13050	249	100%	650,77

Fuente: elaboración propia.

1-D. Sudaderas

Tienda	Categoría	Producto	Tipo	Gorro	Precio	Frecuencia	Ponderación	Promedio Ponderado
Pull and Bear	Torso	Sudadera	Estampada	No	549	1	1,75%	9,63
Pull and Bear	Torso	Sudadera	Estampada	No	499	17	29,82%	148,82
Pull and Bear	Torso	Sudadera	Estampada	No	399	4	7,02%	28,00
Pull and Bear	Torso	Sudadera	Estampada	No	349	1	1,75%	6,12
Pull and Bear	Torso	Sudadera	Estampada	No	299	5	8,77%	26,23
Pull and Bear	Torso	Sudadera	Lisa	No	499	1	1,75%	8,75
Pull and Bear	Torso	Sudadera	Lisa	No	299	2	3,51%	10,49
Pull and Bear	Torso	Sudadera	Estampada	Si	499	3	5,26%	26,26
Pull and Bear	Torso	Sudadera	Estampada	Si	399	5	8,77%	35,00
Pull and Bear	Torso	Sudadera	Estampada	Si	299	2	3,51%	10,49
Pull and Bear	Torso	Sudadera	Estampada	Si	289	1	1,75%	5,07
Pull and Bear	Torso	Sudadera	Lisa	Si	499	1	1,75%	8,75
Pull and Bear	Torso	Sudadera	Lisa	Si	399	1	1,75%	7,00
Pull and Bear	Torso	Sudadera	Lisa	Si	289	1	1,75%	5,07
Pull and Bear	Torso	Sudadera con cierre	Lisa	No	499	1	1,75%	8,75

Anexos

Tienda	Categoría	Producto	Tipo	Gorro	Precio	Frecuencia	Ponderación	Promedio Ponderado
Pull and Bear	Torso	Sudadera con cierre	Lisa	No	299	2	3,51%	10,49
Pull and Bear	Torso	Sudadera con cierre	Estampada	Si	549	2	3,51%	19,26
Pull and Bear	Torso	Sudadera con cierre	Lisa	Si	599	1	1,75%	10,51
Pull and Bear	Torso	Sudadera con cierre	Lisa	Si	399	2	3,51%	14,00
Pull and Bear	Torso	Sudadera con cierre	Lisa	Si	299	2	3,51%	10,49
Pull and Bear	Torso	Chaqueta con botones	Lisa	No	499	1	1,75%	8,75
Pull and Bear	Torso	Chaleco con cierre	Lisa	No	499	1	1,75%	8,75
Pull and Bear					9208	57	100,00%	426,72
Bershka	Torso	Sudadera	Estampada	No	579	5	15,15%	87,73
Bershka	Torso	Sudadera con cierre	Lisa	Si	399	3	9,09%	36,27
Bershka	Torso	Sudadera	Estampada	No	399	1	3,03%	12,09
Bershka	Torso	Sudadera	Estampada	No	599	1	3,03%	18,15
Bershka	Torso	Sudadera	Estampada	No	379	1	3,03%	11,48
Bershka	Torso	Sudadera	Estampada	Si	499	5	15,15%	75,61
Bershka	Torso	Sudadera	Estampada	Si	279	1	3,03%	8,45
Bershka	Torso	Sudadera	Estampada	No	549	4	12,12%	66,55
Bershka	Torso	Sudadera	Estampada	Si	399	3	9,09%	36,27
Bershka	Torso	Sudadera	Estampada	Si	579	2	6,06%	35,09
Bershka	Torso	Sudadera	Estampada	Si	549	1	3,03%	16,64
Bershka	Torso	Sudadera	Estampada	No	499	5	15,15%	75,61
Bershka	Torso	Sudadera	Estampada	No	409	1	3,03%	12,39
Bershka					6117	33	100%	492,33
Zara	Torso	Sudadera	Lisa	Si	999	1	2,22%	22,20

Anexos

Tienda	Categoría	Producto	Tipo	Gorro	Precio	Frecuencia	Ponderación	Promedio Ponderado
Zara	Torso	Sudadera	Lisa	Si	799	1	2,22%	17,76
Zara	Torso	Sudadera	Lisa	Si	669	3	6,67%	44,60
Zara	Torso	Sudadera	Lisa	No	799	1	2,22%	17,76
Zara	Torso	Sudadera	Lisa	No	669	4	8,89%	59,47
Zara	Torso	Sudadera	Lisa	No	599	1	2,22%	13,31
Zara	Torso	Sudadera	Lisa	No	469	6	13,33%	62,53
Zara	Torso	Sudadera	Estampada	Si	899	1	2,22%	19,98
Zara	Torso	Sudadera	Estampada	Si	799	2	4,44%	35,51
Zara	Torso	Sudadera	Estampada	No	899	1	2,22%	19,98
Zara	Torso	Sudadera	Estampada	No	799	6	13,33%	106,53
Zara	Torso	Sudadera	Estampada	No	669	9	20,00%	133,80
Zara	Torso	Sudadera	Estampada	No	599	1	2,22%	13,31
Zara	Torso	Sudadera	Estampada	No	499	1	2,22%	11,09
Zara	Torso	Sudadera con cierre	Lisa	Si	499	6	13,33%	66,53
Zara	Torso	Sudadera con cierre	Estampada	Si	799	1	2,22%	17,76
Zara					11464	45	100%	662,11

Fuente: elaboración propia.

1-E. Pantalón

Tienda	Categoría	Producto	Tipo	Corte	Precio	Frecuencia	Ponderación	Promedio Ponderado
Bershka	Pantalón	Pantalón	Liso	Skini	399	7	23,33%	93,10
Bershka	Pantalón	Pantalón	Liso	Recto	379	2	6,67%	25,27
Bershka	Pantalón	Pantalón	Liso	Skini	549	3	10,00%	54,90
Bershka	Pantalón	Pantalón	Liso	SlimFit	399	1	3,33%	13,30
Bershka	Pantalón	Pantalón	Liso	SlimFit	599	4	13,33%	79,87
Bershka	Pantalón	Pantalón	Deslavado	Skini	489	1	3,33%	16,30
Bershka	Pantalón	Pantalón	Deslavado	Skini	599	3	10,00%	59,90

Anexos

Tienda	Categoría	Producto	Tipo	Corte	Precio	Frecuencia	Ponderación	Promedio Ponderado
Bershka	Pantalón	Pantalón	Roto/Descocido	SlimFit	799	3	10,00%	79,90
Bershka	Pantalón	Pantalón	Deslavado	SlimFit	559	3	10,00%	55,90
Bershka	Pantalón	Pantalón	Deslavado	SlimFit	699	2	6,67%	46,60
Bershka	Pantalón	Pantalón	Deslavado	SlimFit	419	1	3,33%	13,97
Bershka					5889	30	100%	539,00
Pull and Bear	Pantalón	Pantalón	Liso	Skini	399	14	24,14%	96,31
Pull and Bear	Pantalón	Pantalón	Deslavado	Skini	349	3	5,17%	18,05
Pull and Bear	Pantalón	Pantalón	Deslavado	Recto	799	1	1,72%	13,78
Pull and Bear	Pantalón	Pantalón	Deslavado	SlimFit	399	7	12,07%	48,16
Pull and Bear	Pantalón	Pantalón	Deslavado	Recto	399	2	3,45%	13,76
Pull and Bear	Pantalón	Pantalón	Liso	Skini	549	4	6,90%	37,86
Pull and Bear	Pantalón	Pantalón	Liso	Recto	399	3	5,17%	20,64
Pull and Bear	Pantalón	Pantalón	Deslavado	SlimFit	799	2	3,45%	27,55
Pull and Bear	Pantalón	Pantalón	Deslavado	Recto	399	1	1,72%	6,88
Pull and Bear	Pantalón	Pantalón	Deslavado	Skini	499	2	3,45%	17,21
Pull and Bear	Pantalón	Pantalón	Liso	Skini	499	4	6,90%	34,41
Pull and Bear	Pantalón	Pantalón	Roto/Descocido	SlimFit	799	4	6,90%	55,10
Pull and Bear	Pantalón	Pantalón	Liso	Recto	799	5	8,62%	68,88
Pull and Bear	Pantalón	Pantalón	Liso	Recto	699	3	5,17%	36,16
Pull and Bear	Pantalón	Pantalón	Liso	Recto	549	1	1,72%	9,47
Pull and Bear	Pantalón	Pantalón	Roto/Descocido	Recto	549	1	1,72%	9,47
Pull and Bear	Pantalón	Pantalón	Roto/Descocido	Recto	699	1	1,72%	12,05
Pull and Bear					6689	58	100%	525,72
Zara	Pantalón	Pantalón	Liso	Recto	899	3	4,05%	36,45
Zara	Pantalón	Pantalón	Liso	Recto	669	1	1,35%	9,04
Zara	Pantalón	Pantalón	Liso	Skini	899	4	5,41%	48,59
Zara	Pantalón	Pantalón	Liso	Skini	499	9	12,16%	60,69
Zara	Pantalón	Pantalón	Liso	SlimFit	899	5	6,76%	60,74

Anexos

Tienda	Categoría	Producto	Tipo	Corte	Precio	Frecuencia	Ponderación	Promedio Ponderado
Zara	Pantalón	Pantalón	Liso	SlimFit	469	5	6,76%	31,69
Zara	Pantalón	Pantalón	Liso	Tubo	899	2	2,70%	24,30
Zara	Pantalón	Pantalón	Liso	Tubo	799	2	2,70%	21,59
Zara	Pantalón	Pantalón	Deslavado	Recto	899	9	12,16%	109,34
Zara	Pantalón	Pantalón	Deslavado	Recto	669	2	2,70%	18,08
Zara	Pantalón	Pantalón	Deslavado	Skini	899	14	18,92%	170,08
Zara	Pantalón	Pantalón	Deslavado	Skini	799	3	4,05%	32,39
Zara	Pantalón	Pantalón	Deslavado	Skini	599	1	1,35%	8,09
Zara	Pantalón	Pantalón	Deslavado	SlimFit	469	4	5,41%	25,35
Zara	Pantalón	Pantalón	Deslavado	Tubo	899	2	2,70%	24,30
Zara	Pantalón	Pantalón	Roto/Descocido	Skini	899	4	5,41%	48,59
Zara	Pantalón	Pantalón	Roto/Descocido	SlimFit	899	3	4,05%	36,45
Zara	Pantalón	Pantalón	Roto/Descocido	Recto	799	1	1,35%	10,80
Zara					13862	74	100%	776,57

Fuente: elaboración propia.

Anexos

Anexo 2. Localización de planta

2-A. Población ocupada en el Distrito Federal por delegación, según nivel de ingresos. Promedio 2013

Delegación	Hasta 1 sm (\$ 67.29)	Más de 1 y hasta 2 sm (\$ 67.29 - \$ 134.58)	Más de 2 y hasta 3 sm (\$ 134.58 - \$ 201.87)	Más de 3 y hasta 5 sm (\$ 201.87 - \$ 336.45)	Más de 5 sm (+ de \$ 336.45)	No recibe ingresos y /o no se especifica	Más de 3 sm
Iztapalapa	83,431	232,713	172,677	139,975	63,028	29,175	203,003
Gustavo A. Madero	76,326	151,135	116,929	75,893	39,302	13,139	115,195
Cuauhtémoc	16,969	62,182	64,269	57,921	32,177	11,154	90,098
Benito Juárez	7,139	21,154	27,047	25,163	58,521	843	83,684
Tlalpan	23,786	65,055	50,321	43,948	38,898	9,796	82,846
Coyoacán	18,910	45,189	39,191	38,661	43,129	7,482	81,790
Álvaro Obregón	23,501	61,511	47,865	44,314	31,979	4,461	76,293
Miguel Hidalgo	4,629	12,216	27,283	29,442	33,758	2,278	63,200
Azcapotzalco	12,177	41,924	45,932	37,925	16,001	2,446	53,926
Iztacalco	23,926	44,792	34,202	31,268	17,166	4,487	48,434
Venustiano Carranza	22,649	47,339	35,400	33,150	14,273	5,571	47,423
Xochimilco	17,193	44,418	34,027	28,083	17,341	6,379	45,424
Tláhuac	18,991	44,208	33,268	32,180	12,957	6,428	45,137
Cuajimalpa	3,961	16,461	14,382	18,548	9,053	1,180	27,601
Magdalena Contreras	8,068	27,738	17,664	15,319	6,001	2,903	21,320
Milpa Alta	11,140	12,603	5,558	6,393	1,338	3,091	7,731
Total	372,796	930,637	766,013	658,180	434,919	110,811	1,093,099

Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico para el Distrito Federal (SEDECO).

Recuperada de:

http://www.rincondegrandesbatallas.com/SEDECO/salariosIngresos_01poni.html

Anexos

2-B. Factores subjetivos

Subfactor: discriminación

Municipio	Calificación CONAPRED	Calificación Limit
Álvaro Obregón	6.4	10
Xochimilco	6.4	10
Azcapotzalco	6.5	9
Tláhuac	6.5	9
Benito Juárez	6.5	9
Iztapalapa	6.7	8
Coyoacán	7.6	7
Cuauhtémoc	7.6	7
Miguel Hidalgo	7.6	7
Cuajimalpa de Morelos	7.7	6
La Magdalena Contreras	7.8	5
Milpa Alta	7.8	5
Venustiano Carranza	7.8	5
Iztacalco	7.9	4
Tlalpan	7.9	4
Gustavo A. Madero	8	3

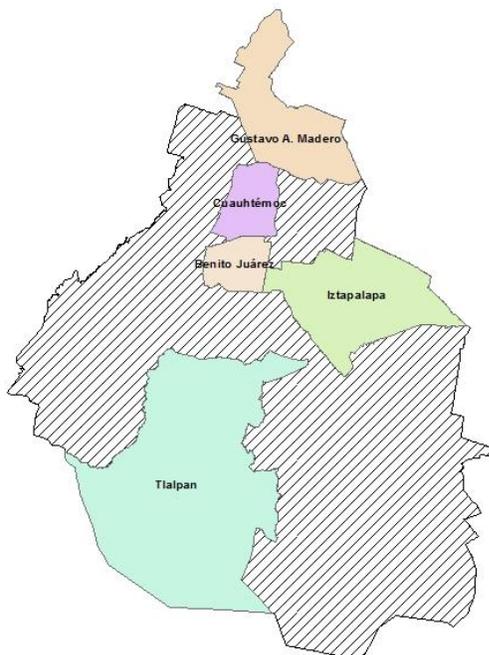
Fuente: Encuesta sobre Discriminación en el Distrito Federal 2013 (Conapred). Percepción de sobre la discriminación.

Subfactor: vialidades

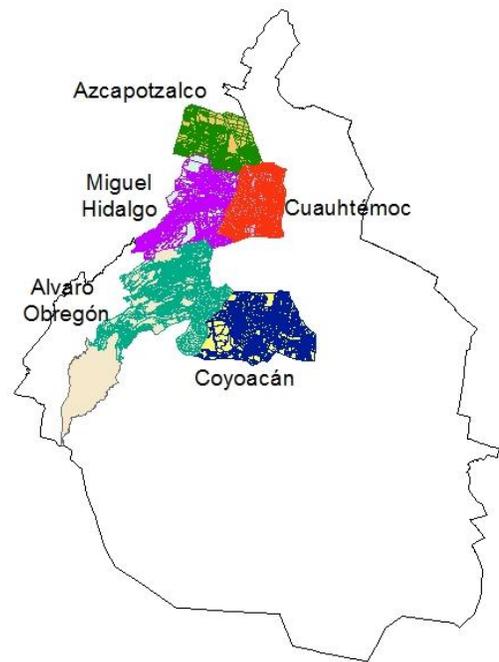
Delegación	Tipo de vialidad								Promedio Ponderado	Calificación
	Eje Vial	Peso	Circuito	Peso	Avenidas	Peso	Calzadas	Peso		
Gustavo A. Madero.	123	0.3	11	0.3	413	0.2	33	0.2	129.4	9
Cuauhtémoc	97	0.3	26	0.3	188	0.2	19	0.2	78.3	8
Iztapalapa	126	0.3	18	0.3	489	0.2	21	0.2	145	10
Tlalpan	9	0.3	27	0.3	110	0.2	25	0.2	37	6
Benito Juárez	119	0.3	24	0.3	109	0.2	0	0.2	64	7

Fuente: elaboración propia con ayuda de ArcgisMap e información del INEGI

2-C. Mapas de localización

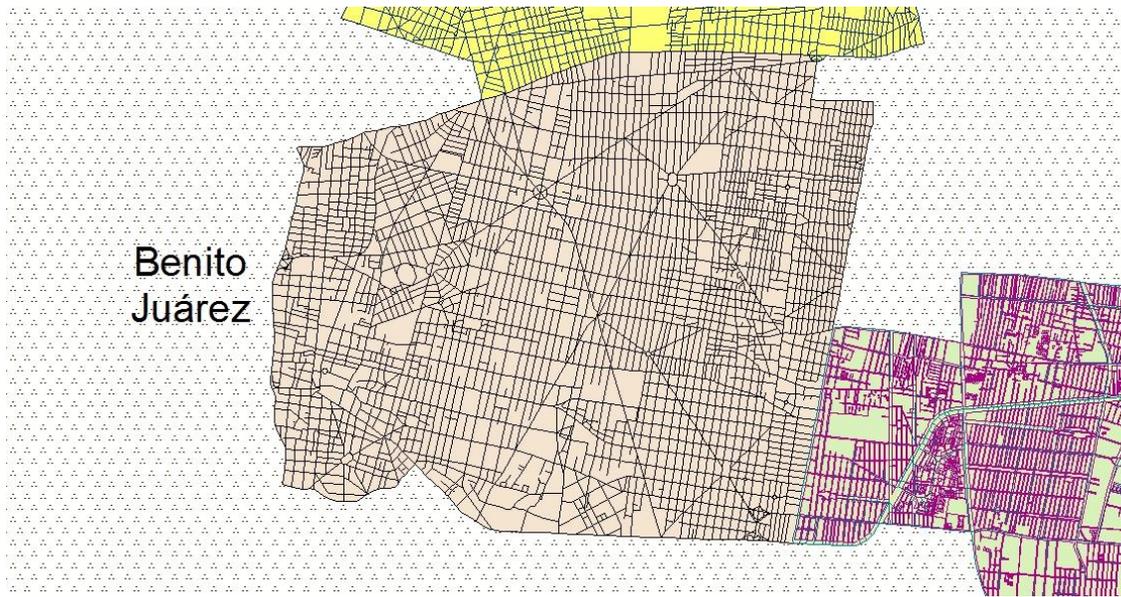


Delegaciones evaluadas. Fuente: elaboración propia.

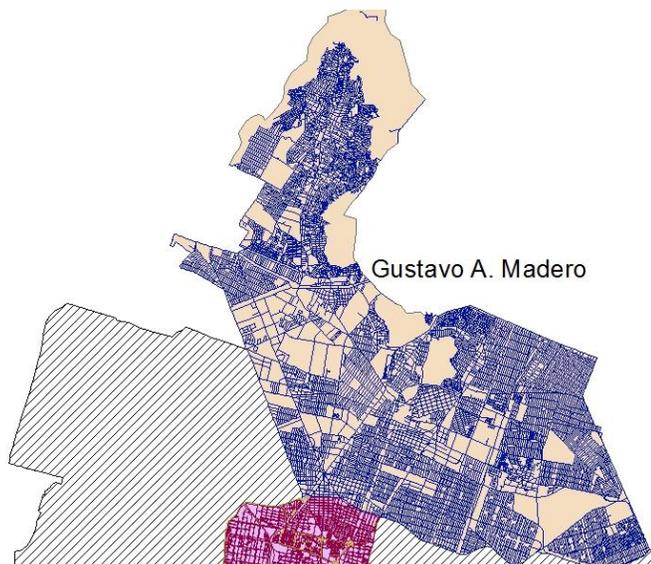


Vialidades de las delegaciones evaluadas.

Fuente: elaboración propia.

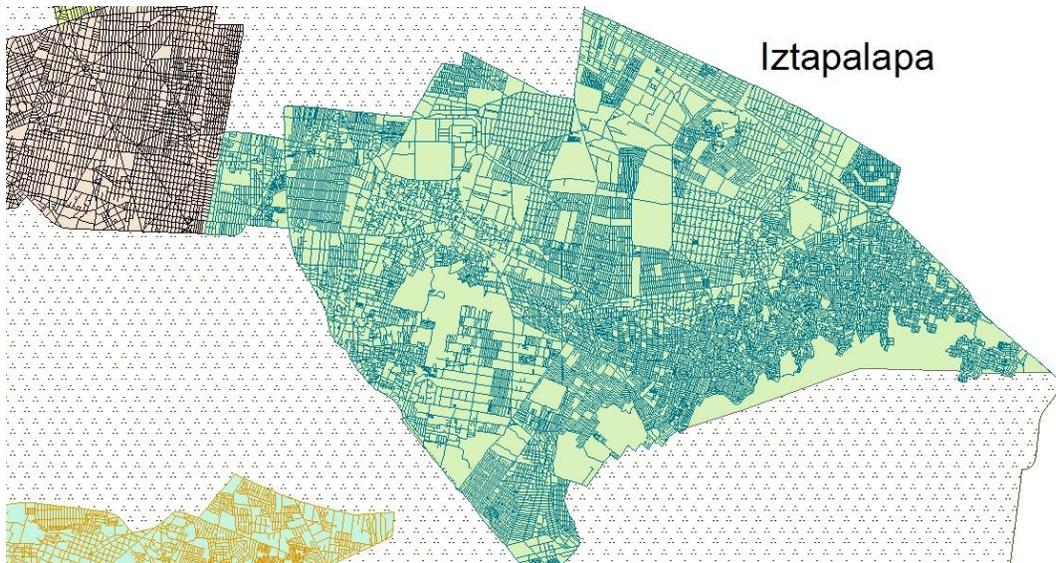


Vista ampliada de la Delegación Benito Juárez. **Fuente: elaboración propia.**



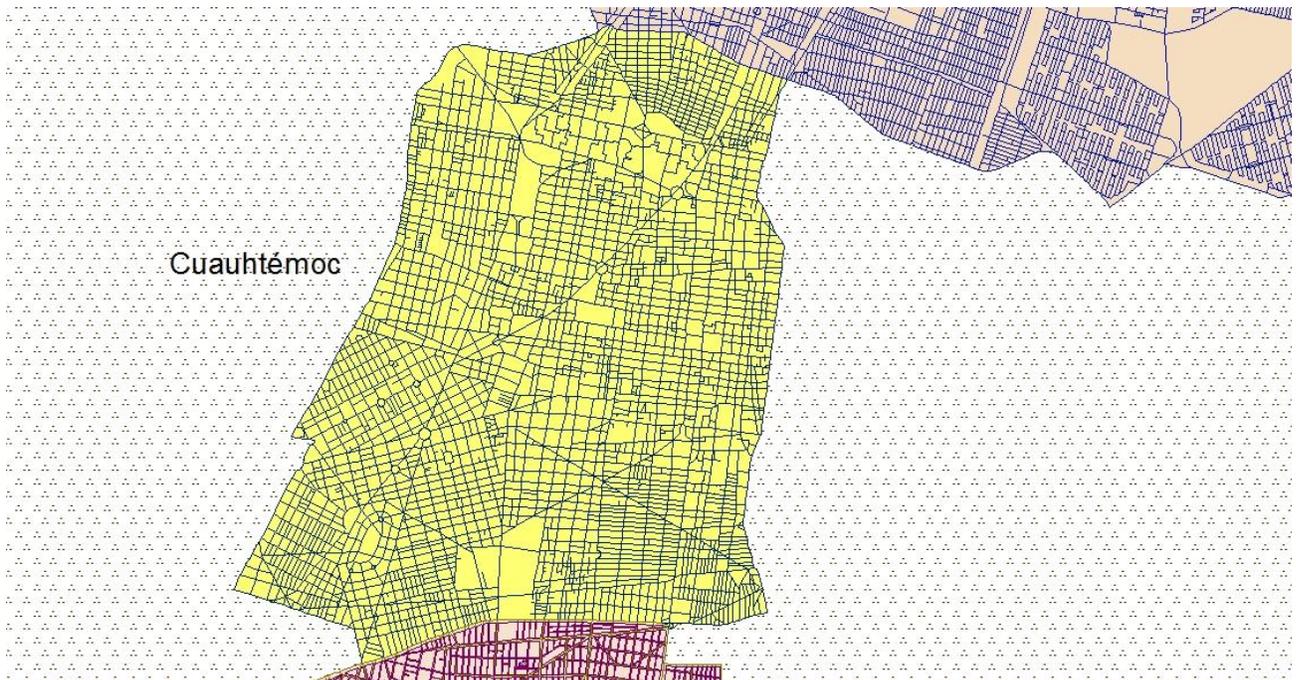
Vista ampliada de la Delegación Gustavo A. Madero. **Fuente: elaboración propia.**

Anexos



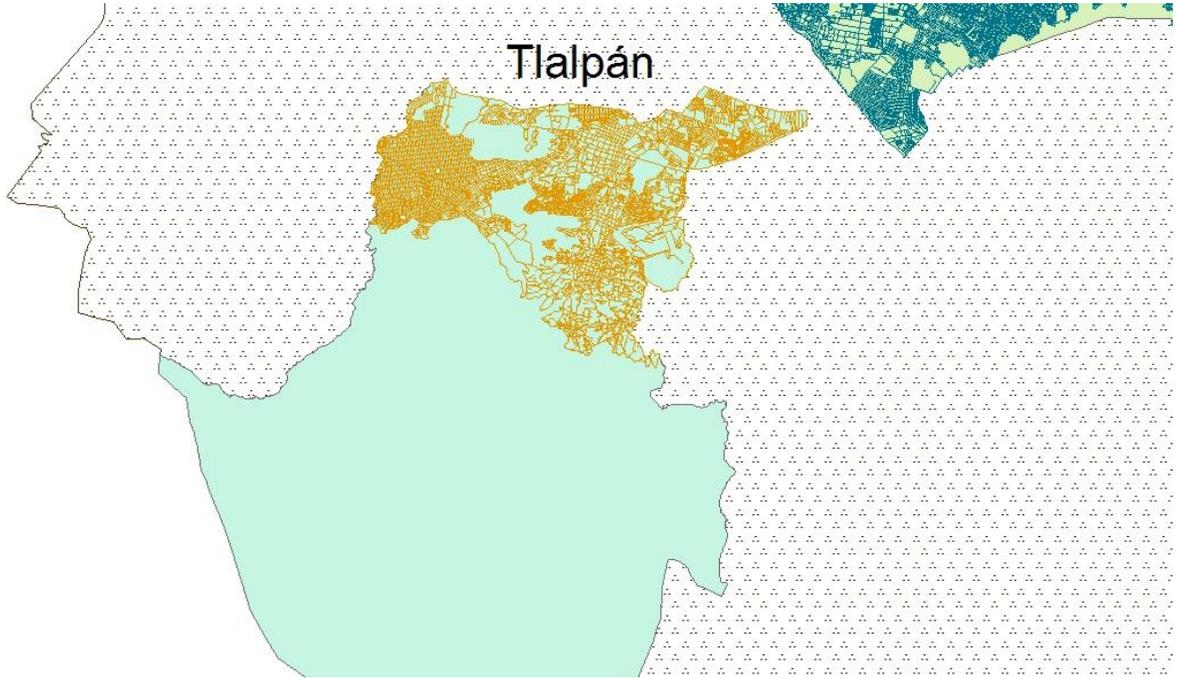
Iztapalapa

Vista ampliada de la Delegación Iztapalapa. Fuente: elaboración propia.

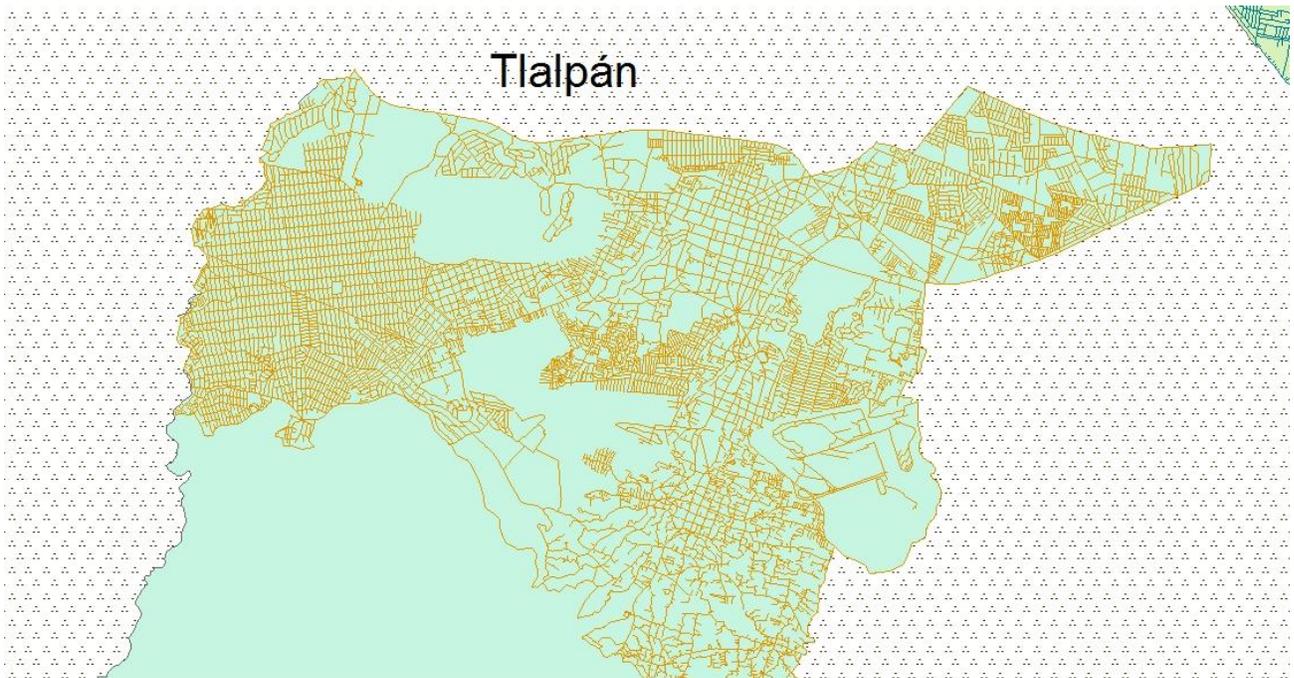


Cuauhtémoc

Vista ampliada de la Delegación Cuauhtémoc. Fuente: elaboración propia.



Vista ampliada de la Delegación Tlalpán 1. Fuente: elaboración propia.



Vista ampliada de la Delegación Tlalpán 2. Fuente: elaboración propia.

Subfactor: competencia

Municipio	UE	Calificación
Distrito Federal	13121	
La Magdalena Contreras	88	10
Cuajimalpa de Morelos	135	10
Milpa Alta	151	10
Tláhuac	278	10
Álvaro Obregón	280	9
Iztacalco	310	9
Xochimilco	341	9
Coyoacán	355	9
Azcapotzalco	367	8
Benito Juárez	394	8
Tlalpan	623	8
Miguel Hidalgo	748	8
Gustavo A. Madero	979	7
Venustiano Carranza	1039	7
Iztapalapa	1088	7
Cuauhtémoc	5945	7

Fuente. Información obtenida por el DENUE con información actualizada a 2013. Consultada el 26 de Marzo de 2014. **Criterios de búsqueda.** Actividad: Comercio al por menor de ropa, excepto de bebé y lencería . Código SCIAN: 463211.

Subfactor: demanda

Municipio	Total	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	Calificación
Distrito Federal	1698341	372368	352969	335988	341865	295151	
Iztapalapa	357356	81671	75815	70598	70122	59150	10
Gustavo A. Madero	230040	51249	48109	44358	45746	40578	10
Álvaro Obregón	140341	30716	29028	27093	28627	24877	10
Tlalpan	123740	28268	25707	24246	24619	20900	10
Coyoacán	113927	24619	24199	22487	22878	19744	9
Cuauhtémoc	104431	21437	22544	21946	20993	17511	9
Xochimilco	85402	19574	17997	17097	16398	14336	9
Venustiano Carranza	78173	17342	16107	14932	15541	14251	9
Azcapotzalco	77203	16960	15736	14661	15599	14247	8
Benito Juárez	71855	12528	14722	16344	15516	12745	8
Iztacalco	71188	15515	14257	13546	14803	13067	8
Tláhuac	69630	15789	13744	13431	14131	12535	8
Miguel Hidalgo	68869	13046	13912	14666	14896	12349	7
La Magdalena Contreras	46013	10071	9114	8929	9594	8305	7
Cuajimalpa de Morelos	35332	7836	6868	6794	7479	6355	7
Milpa Alta	24841	5747	5110	4860	4923	4201	7

Fuente: INEGI. Censo poblacional y de vivienda 2010.

2-D. Factores objetivos

Subfactor: sueldos

Municipio	Promedio (\$)	Salario 1 (\$)	Salario 2 (\$)	Salario 3 (\$)
Azcapotzalco	3700	3500	4000	3600
Coyoacán	3720	4000	4000	3160
Cuajimalpa de Morelos	4333	4000	5000	4000
Gustavo A. Madero	4533	3600	4000	6000
Iztacalco	3933	5000	2970	3831
Iztapalapa	4190	6000	3600	2970
La Magdalena Contreras	5100	5300	5000	5000
Milpa Alta	4349	4048	4000	5000
Álvaro Obregón	3883	4200	4000	3450
Tláhuac	4500	3000	3000	6000
Tlalpan	4833	6000	5000	3500
Xochimilco	4400	5000	4800	3400
Benito Juárez	4366	4000	6000	3100
Cuauhtémoc	3054	3000	3000	3164
Miguel Hidalgo	3251	3094	3160	3500
Venustiano Carranza	4666	5000	5000	4000

Fuente: Elaboración propia con información de bolsas de trabajo.

Anexos

Subfactor: renta

Municipio	Promedio* (\$)	Renta 1 (\$)	Renta (\$) 2	Renta 3 (\$)
Azcapotzalco	163	187.5	123	180
Coyoacán	348	306	500	238
Cuajimalpa de Morelos	334	477	208	316
Gustavo A. Madero	197	263	128	200
Iztacalco	164	142	225	125
Iztapalapa	211	225	210	200
La Magdalena Contreras	289	345	235	288
Milpa Alta	178	285	128	120
Álvaro Obregón	340	321	411	288
Tláhuac	251	155	243	355
Tlalpan	220	231.25	156.25	275
Xochimilco	184	250	183	120
Benito Juárez	329	491	181	314
Cuauhtémoc	381	254	414	476
Miguel Hidalgo	351	333	448	272
Venustiano Carranza	220	184.375	200	277

Fuente: elaboración propia con información de empresas inmobiliarias y bienes raíces.

*Costo por m2.

Anexo 3. Información relacionada a la integración del presupuesto**3-A. Concentrado de ventas**

Ventas					
Mes	2015	2016	2017	2018	2019
Julio	\$ 60,000	\$ 80,000	\$ 100,000	\$ 115,000	\$ 132,250
Agosto	\$ 84,000	\$ 112,000	\$ 140,000	\$ 161,000	\$ 185,150
Septiembre	\$ 72,000	\$ 96,000	\$ 120,000	\$ 138,000	\$ 158,700
Octubre	\$ 84,000	\$ 112,000	\$ 140,000	\$ 161,000	\$ 185,150
Noviembre	\$ 108,000	\$ 144,000	\$ 180,000	\$ 207,000	\$ 238,050
Diciembre	\$ 360,000	\$ 480,000	\$ 600,000	\$ 690,000	\$ 793,500
Enero	\$ 78,000	\$ 104,000	\$ 130,000	\$ 149,500	\$ 171,925
Febrero	\$ 60,000	\$ 80,000	\$ 100,000	\$ 115,000	\$ 132,250
Marzo	\$ 54,000	\$ 72,000	\$ 90,000	\$ 103,500	\$ 119,025
Abril	\$ 90,000	\$ 120,000	\$ 150,000	\$ 172,500	\$ 198,375
Mayo	\$ 54,000	\$ 72,000	\$ 90,000	\$ 103,500	\$ 119,025
Junio	\$ 96,000	\$ 128,000	\$ 160,000	\$ 184,000	\$ 211,600
Total Anual	\$ 1,200,000	\$ 1,600,000	\$ 2,000,000	\$ 2,300,000	\$ 2,645,000
Total Contable.	\$ 768,000.00	\$ 1,456,000.00	\$ 1,856,000.00	\$ 2,192,000.00	\$ 2,520,800.00

3-B. Concentrado de compras

Compras					
Mes	2015	2016	2017	2018	2019
Julio	\$ -	\$ 47,385	\$ 59,232	\$ 68,116	\$ 78,334
Agosto	\$ -	\$ 40,616	\$ 50,770	\$ 58,385	\$ 67,143
Septiembre	\$ -	\$ 47,385	\$ 59,232	\$ 68,116	\$ 78,334
Octubre	\$ -	\$ 60,924	\$ 76,155	\$ 87,578	\$ 100,715
Noviembre	\$ 152,310	\$ 203,080	\$ 253,850	\$ 291,927	\$ 335,716
Diciembre	\$ 33,000	\$ 44,001	\$ 55,001	\$ 63,251	\$ 72,738
Enero	\$ 25,385	\$ 33,847	\$ 42,308	\$ 48,655	\$ 55,953
Febrero	\$ 22,846	\$ 30,462	\$ 38,077	\$ 43,789	\$ 50,357
Marzo	\$ 38,077	\$ 50,770	\$ 63,462	\$ 72,982	\$ 83,929
Abril	\$ 22,846	\$ 30,462	\$ 38,077	\$ 43,789	\$ 50,357
Mayo	\$ 40,616	\$ 54,155	\$ 67,693	\$ 77,847	\$ 89,524
Junio	\$ 33,847	\$ 42,308	\$ 48,655	\$ 55,953	\$ 68,116
Total	\$ 368,928	\$ 685,394	\$ 852,512	\$ 980,388	\$ 1,131,217
Total Contable.	\$ 185,310	\$ 627,008.52	\$ 796,241.58	\$ 935,647.32	\$ 1,075,994.42

Anexos

3-D. Concentrado de Costo de Ventas

Costos de venta : Inv. Inicial + Compras - Inv. Final					
Mes	2015	2016	2017	2018	2019
Julio	\$ 25,385	\$ 33,847	\$ 42,308	\$ 48,655	\$ 55,953
Agosto	\$ 35,539	\$ 47,385	\$ 59,232	\$ 68,116	\$ 78,334
Septiembre	\$ 30,462	\$ 40,616	\$ 50,770	\$ 58,385	\$ 67,143
Octubre	\$ 35,539	\$ 47,385	\$ 59,232	\$ 68,116	\$ 78,334
Noviembre	\$ 45,693	\$ 60,924	\$ 76,155	\$ 87,578	\$ 100,715
Diciembre	\$ 152,310	\$ 203,080	\$ 253,850	\$ 291,927	\$ 335,716
Enero	\$ 33,000	\$ 44,001	\$ 55,001	\$ 63,251	\$ 72,738
Febrero	\$ 25,385	\$ 33,847	\$ 42,308	\$ 48,655	\$ 55,953
Marzo	\$ 22,846	\$ 30,462	\$ 38,077	\$ 43,789	\$ 50,357
Abril	\$ 38,077	\$ 50,770	\$ 63,462	\$ 72,982	\$ 83,929
Mayo	\$ 22,846	\$ 30,462	\$ 38,077	\$ 43,789	\$ 50,357
Junio	\$ 40,616	\$ 54,155	\$ 67,693	\$ 77,847	\$ 101,687
total	\$ 507,699	\$ 676,932	\$ 846,165	\$ 973,090	\$ 1,131,217
Totalcontable	\$ 324,927	\$ 616,008	\$ 785,241	\$ 927,397	\$ 1,066,507

3-E. Concentrado de Inventarios

INVENTARIO 2015-2016					
Mes	Inv. Inicial	Ventas / salida	Compras / Entrada	Salidas	Inv. Final
Julio	\$ 254,865	\$ 25,385			\$ 229,480
Agosto	\$ 229,480	\$ 35,539			\$ 193,941
Septiembre	\$ 193,941	\$ 30,462			\$ 163,479
Octubre	\$ 163,479	\$ 35,539			\$ 127,940
Noviembre	\$ 127,940	\$ 45,693	\$ 152,310		\$ 234,557
Diciembre	\$ 234,557	\$ 152,310	\$ 33,000		\$ 115,248
Enero	\$ 115,248	\$ 33,000	\$ 25,385		\$ 107,632
Febrero	\$ 107,632	\$ 25,385	\$ 22,846		\$ 105,094
Marzo	\$ 105,094	\$ 22,846	\$ 38,077		\$ 120,325
Abril	\$ 120,325	\$ 38,077	\$ 22,846		\$ 105,094
Mayo	\$ 105,094	\$ 22,846	\$ 40,616		\$ 122,863
Junio	\$ 122,863	\$ 40,616	\$ 33,847		\$ 116,094

Anexos

total	\$ 507,699	\$ 368,928
-------	------------	------------

INVENTARIO 2016-2017					
Mes	Inv. Inicial	Ventas / salida	Compras / Entrada	Salidas	Inv. Final
Julio	\$ 116,094	\$ 33,847	\$ 47,385		\$ 129,633
Agosto	\$ 129,633	\$ 47,385	\$ 40,616		\$ 122,863
Septiembre	\$ 122,863	\$ 40,616	\$ 47,385		\$ 129,633
Octubre	\$ 129,633	\$ 47,385	\$ 60,924		\$ 143,171
Noviembre	\$ 143,171	\$ 60,924	\$ 203,080		\$ 285,327
Diciembre	\$ 285,327	\$ 203,080	\$ 44,001		\$ 126,248
Enero	\$ 126,248	\$ 44,001	\$ 33,847		\$ 116,094
Febrero	\$ 116,094	\$ 33,847	\$ 30,462		\$ 112,709
Marzo	\$ 112,709	\$ 30,462	\$ 50,770		\$ 133,017
Abril	\$ 133,017	\$ 50,770	\$ 30,462		\$ 112,709
Mayo	\$ 112,709	\$ 30,462	\$ 54,155		\$ 136,402
Junio	\$ 136,402	\$ 54,155	\$ 42,308		\$ 124,556
total		\$ 676,932	\$ 685,394		

INVENTARIO 2017-2018					
Mes	Inicial	Ventas / salida	Compras / Entrada	Salidas	Total
Julio	\$ 124,556	\$ 42,308	\$ 59,232		\$ 141,479
Agosto	\$ 141,479	\$ 59,232	\$ 50,770		\$ 133,017
Septiembre	\$ 133,017	\$ 50,770	\$ 59,232		\$ 141,479
Octubre	\$ 141,479	\$ 59,232	\$ 76,155		\$ 158,402
Noviembre	\$ 158,402	\$ 76,155	\$ 253,850		\$ 336,097
Diciembre	\$ 336,097	\$ 253,850	\$ 55,001		\$ 137,248
Enero	\$ 137,248	\$ 55,001	\$ 42,308		\$ 124,556
Febrero	\$ 124,556	\$ 42,308	\$ 38,077		\$ 120,325
Marzo	\$ 120,325	\$ 38,077	\$ 63,462		\$ 145,710
Abril	\$ 145,710	\$ 63,462	\$ 38,077		\$ 120,325
Mayo	\$ 120,325	\$ 38,077	\$ 67,693		\$ 149,940
Junio	\$ 149,940	\$ 67,693	\$ 48,655		\$ 130,902
total		\$ 846,165	\$ 852,512		

INVENTARIO 2018-2019

Anexos

Mes	Inv. Inicial	Ventas / salida	Compras / Entrada	Salidas	Inv. Final
Julio	\$ 130,902	\$ 48,655	\$ 68,116		\$ 150,364
Agosto	\$ 150,364	\$ 68,116	\$ 58,385		\$ 140,633
Septiembre	\$ 140,633	\$ 58,385	\$ 68,116		\$ 150,364
Octubre	\$ 150,364	\$ 68,116	\$ 87,578		\$ 169,825
Noviembre	\$ 169,825	\$ 87,578	\$ 291,927		\$ 374,174
Diciembre	\$ 374,174	\$ 291,927	\$ 63,251		\$ 145,498
Enero	\$ 145,498	\$ 63,251	\$ 48,655		\$ 130,902
Febrero	\$ 130,902	\$ 48,655	\$ 43,789		\$ 126,036
Marzo	\$ 126,036	\$ 43,789	\$ 72,982		\$ 155,229
Abril	\$ 155,229	\$ 72,982	\$ 43,789		\$ 126,036
Mayo	\$ 126,036	\$ 43,789	\$ 77,847		\$ 160,094
Junio	\$ 160,094	\$ 77,847	\$ 55,953		\$ 138,200
total		\$ 973,090	\$ 980,388		

INVENTARIO 2019-2020					
Mes	Inv. Inicial	Ventas / salida	Compras / Entrada	Salidas	Inv. Final
Julio	\$ 138,200	\$ 55,953	\$ 78,334		\$ 160,581
Agosto	\$ 160,581	\$ 78,334	\$ 67,143		\$ 149,390
Septiembre	\$ 149,390	\$ 67,143	\$ 78,334		\$ 160,581
Octubre	\$ 160,581	\$ 78,334	\$ 100,715		\$ 182,962
Noviembre	\$ 182,962	\$ 100,715	\$ 335,716		\$ 417,963
Diciembre	\$ 417,963	\$ 335,716	\$ 72,738		\$ 154,986
Enero	\$ 154,986	\$ 72,738	\$ 55,953		\$ 138,200
Febrero	\$ 138,200	\$ 55,953	\$ 50,357		\$ 132,605
Marzo	\$ 132,605	\$ 50,357	\$ 83,929		\$ 166,176
Abril	\$ 166,176	\$ 83,929	\$ 50,357		\$ 132,605
Mayo	\$ 132,605	\$ 50,357	\$ 89,524		\$ 171,772
Junio	\$ 171,772	\$ 89,524	\$ 55,953		\$ 138,200
total		\$ 1,119,054	\$ 1,119,054		

Anexo 4. Información relacionada al estudio financiero

4-A. Cálculo bimestral del ISR para los años 2015, 2016, 2017, 2018 y 2019 bajo el régimen RIF.

	2015		
	Julio - Agosto	Septiembre - Octubre	Noviembre - Diciembre
Totalidad de ingresos del capítulo	\$ 124,137.93	\$ 134,482.76	\$ 403,448.28
(-) Deducciones autorizadas	\$ 126,094.08	\$ 128,050.24	\$ 285,844.26
Deducción de compra de MP	\$ -	\$ -	\$ 159,750.18
Deducción de gastos	\$ 118,893.10	\$ 118,893.10	\$ 118,893.10

Anexos

G. Comercialización	\$ 54,893.10	\$ 54,893.10	\$ 54,893.10
G. de Venta	\$ 28,000	\$ 28,000.00	\$ 28,000.00
G. de Administración	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00
Deducción por pérdida fiscal anterior		\$ 1,956.15	
Deducción de Intereses	\$ 7,200.98	\$ 7,200.98	\$ 7,200.98
Base del impuesto	-\$ 1,956.15	\$ 6,432.52	\$ 117,604.01
Límite inferior			\$ 65,473.67
Excedente sobre límite inferior			\$ 52,130.34
(*) por ciento a aplicarse sobre el excedente			.30
(=) impuesto marginal			\$ 15,639.10
(+) cuota fija			\$ 12,283.90
(=) ISR causado			\$ 27,923.00
(-) ISR a favor			
(=) IS del Ejercicio			\$ 27,923.00
(-) Disminución porcentajes de acuerdo al número de años que lleve tributando en el régimen	100%	100%	100%
(=) ISR a pagar			\$ 0.00

Anexos

2016						
	Enero - Febrero	Marzo - Abril	Mayo - Junio	Julio - Agosto	Septiembre - Octubre	Noviembre - Diciembre
Totalidad de ingresos del capítulo	\$ 118,965.52	\$ 124,137.93	\$ 129,310.34	\$ 165,517.24	\$ 179,310.34	\$ 537,931.03
(-) Deducciones autorizadas	\$ 170,209.49	\$ 231,725.39	\$ 299,070.27	\$ 372,244.13	\$ 426,048.10	\$ 585,019.38
Deducción de compra de MP	\$ 41,578.81	\$ 52,520.61	\$ 64,191.85	\$ 75,863.10	\$ 93,369.97	\$ 213,000.24
Deducción de gastos	\$ 122,769.41	\$ 122,769.41	\$ 122,769.41	\$ 122,769.41	\$ 122,769.41	\$ 122,769.41
G. Comercialización	\$ 58,769.41	\$ 58,769.41	\$ 58,769.41	\$ 58,769.41	\$ 58,769.41	\$ 58,769.41
G. de Venta	\$ 28,000.00	\$ 28,000.00	\$ 28,000.00	\$ 28,000.00	\$ 28,000.00	\$ 28,000.00
G. de Administración	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00	\$ 36,000.00
Deducción por pérdida fiscal anterior		\$ 51,243.97	\$ 107,587.46	\$ 169,759.92	\$ 206,726.88	\$ 46,737.75
Deducción de Intereses	\$ 5,861.26	\$ 5,191.40	\$ 4,521.54	\$ 3,851.69	\$ 3,181.83	\$ 2,511.97
Base del impuesto	-\$ 51,243.97	-\$ 107,587.46	-\$ 169,759.92	-\$ 206,726.88	-\$ 246,737.75	-\$ 47,088.34
Límite inferior						\$ 992.15
Excedente sobre límite inferior						-\$ 48,080.49
(*) por ciento a aplicarse sobre el excedente						0.0640
(=) impuesto marginal						-\$ 3,077.15
(+) cuota fija						\$ 19.04
(=) ISR causado						-\$ 3,058.11
(-) ISR a favor						
(=) IS del Ejercicio						-\$ 3,058.11
(-) Disminución porcentajes de acuerdo al número de años que lleve tributando en el régimen	90%	90%	90%	90%	90%	90%
(=) ISR a pagar						-\$ 305.81

Anexos

2017							
	Enero - Febrero	Marzo - Abril	Mayo - Junio	Julio - Agosto	Septiembre - Octubre	Noviembre - Diciembre	
Totalidad de ingresos del capítulo	\$ 158,620.69	\$ 165,517.24	\$ 172,413.79	\$ 206,896.55	\$ 224,137.93	\$ 672,413.79	
(-) Deducciones autorizadas	\$ 190,254.28	\$ 235,501.27	\$ 286,311.99	\$ 341,395.01	\$ 383,878.87	\$ 558,659.18	
Deducción de compra de MP	\$ 55,438.42	\$ 70,027.48	\$ 83,157.63	\$ 94,828.87	\$ 116,712.46	\$ 266,250.30	
Deducción de gastos	\$ 132,667.94	\$ 132,667.94	\$ 132,667.94	\$ 132,667.94	\$ 132,667.94	\$ 132,667.94	
G. Comercialización	\$ 60,667.94	\$ 60,667.94	\$ 60,667.94	\$ 60,667.94	\$ 60,667.94	\$ 60,667.94	
G. de Venta	\$ 32,000.00	\$ 32,000.00	\$ 32,000.00	\$ 32,000.00	\$ 32,000.00	\$ 32,000.00	
G. de Administración	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	
Deducción por pérdida fiscal anterior	\$ 305.81	\$ 31,633.59	\$ 69,984.02	\$ 113,898.19	\$ 134,498.46	\$ 159,740.93	
Deducción de Intereses	\$ 1,842.11	\$ 1,172.25	\$ 502.39				
Base del impuesto	-\$ 31,633.59	-\$ 69,984.02	-\$ 113,898.19	-\$ 134,498.46	-\$ 159,740.93	\$ 113,754.61	
Límite inferior						\$ 65,473.67	
Excedente sobre límite inferior						\$ 48,280.94	
(*) por ciento a aplicarse sobre el excedente							0.3
(=) impuesto marginal						\$ 14,484.28	
(+) cuota fija						\$ 12,283.90	
(=) ISR causado						\$ 26,768.18	
(-) ISR a favor						\$ -	
(=) IS del Ejercicio						\$ 26,768.18	
(-) Disminución porcentajes de acuerdo al número de años que lleve tributando en el régimen	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
(=) ISR a pagar						\$ 5,353.64	

Anexos

2018							
	Enero - Febrero	Marzo - Abril	Mayo - Junio	Julio - Agosto	Septiembre - Octubre	Noviembre - Diciembre	
Totalidad de ingresos del capítulo	\$ 198,275.86	\$ 206,896.55	\$ 215,517.24	\$ 237,931.03	\$ 257,758.62	\$ 773,275.86	
(-) Deducciones autorizadas	\$ 237,643.26	\$ 295,246.97	\$ 356,995.42	\$ 418,876.62	\$ 483,510.15	\$ 700,284.60	
Deducción de compra de MP	\$ 69,298.02	\$ 87,534.35	\$ 100,299.77	\$ 109,053.21	\$ 134,219.33	\$ 306,187.85	
Deducción de gastos	\$ 168,345.23	\$ 168,345.23	\$ 168,345.23	\$ 168,345.23	\$ 168,345.23	\$ 168,345.23	
G. Comercialización	\$ 68,345.23	\$ 68,345.23	\$ 68,345.23	\$ 68,345.23	\$ 68,345.23	\$ 68,345.23	
G. de Venta	\$ 44,000.00	\$ 44,000.00	\$ 44,000.00	\$ 44,000.00	\$ 44,000.00	\$ 44,000.00	
G. de Administración	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	\$ 56,000.00	
Deducción por pérdida fiscal anterior		\$ 39,367.39	\$ 88,350.42	\$ 141,478.18	\$ 180,945.58	\$ 225,751.53	
Base del impuesto	-\$ 39,367.39	-\$ 88,350.42	-\$ 141,478.18	-\$ 180,945.58	-\$ 225,751.53	\$ 72,991.26	
Límite inferior						\$ 65,473.67	
Excedente sobre límite inferior						\$ 7,517.59	
(*) por ciento a aplicarse sobre el excedente							0.3
(=) impuesto marginal						\$ 2,255.28	
(+) cuota fija						\$ 12,283.90	
(=) ISR causado						\$ 14,539.18	
(-) ISR a favor						\$ -	
(=) ISR del Ejercicio						\$ 14,539.18	
(-) Disminución porcentajes de acuerdo al número de años que lleve tributando en el régimen	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
(=) ISR a pagar						\$ 4,361.75	

Anexos

2019							
	Enero - Febrero	Marzo - Abril	Mayo - Junio	Julio - Agosto	Septiembre - Octubre	Noviembre - Diciembre	
Totalidad de ingresos del capítulo	\$ 228,017.24	\$ 237,931.03	\$ 247,844.83	\$ 273,620.69	\$ 296,422.41	\$ 889,267.24	
(-) Deducciones autorizadas	\$ 274,070.56	\$ 341,095.64	\$ 412,887.17	\$ 484,831.36	\$ 559,940.73	\$ 810,012.17	
Deducción de compra de MP	\$ 79,692.73	\$ 100,664.50	\$ 115,344.74	\$ 125,411.19	\$ 154,352.23	\$ 352,116.02	
Deducción de gastos	\$ 194,377.83	\$ 194,377.83	\$ 194,377.83	\$ 194,377.83	\$ 194,377.83	\$ 194,377.83	
G. Comercialización	\$ 78,377.83	\$ 78,377.83	\$ 78,377.83	\$ 78,377.83	\$ 78,377.83	\$ 78,377.83	
G. de Venta	\$ 52,000.00	\$ 52,000.00	\$ 52,000.00	\$ 52,000.00	\$ 52,000.00	\$ 52,000.00	
G. de Administración	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	\$ 64,000.00	
Deducción por pérdida fiscal anterior		\$ 46,053.32	\$ 103,164.61	\$ 165,042.35	\$ 211,210.67	\$ 263,518.32	
Base del impuesto	-\$ 6,053.32	-\$ 103,164.61	-\$ 165,042.35	-\$ 211,210.67	-\$ 263,518.32	\$ 79,255.07	
Límite inferior						\$ 65,473.67	
Excedente sobre límite inferior						\$ 13,781.40	
(*) por ciento a aplicarse sobre el excedente							0.3
(=) impuesto marginal						\$ 4,134.42	
(+) cuota fija						\$ 12,283.90	
(=) ISR causado						\$ 16,418.32	
(-) ISR a favor						\$ -	
(=) ISR del Ejercicio						\$ 16,418.32	
(-) Disminución porcentajes de acuerdo al número de años que lleve tributando en el régimen							60%
(=) ISR a pagar						\$ 6,567.33	

Nota: si las proyecciones de venta se cumplen, en este año se supera el límite de ingresos que establece el Régimen de Incorporación Fiscal. No obstante puede ser que las ventas sean menores al límite establecido, por tal razón se consideró pertinente seguir calculando el ISR bajo este régimen, con la salvedad de que Limit puede migrar de régimen en este año.

Anexos

4-B. Balanzas de comprobación

BALANZA DE COMPROBACIÓN 2015				
CUENTA	MOVIMIENTOS		SALDOS	
Bancos	\$ 1,227,330.00	\$ 1,092,919.42	\$ 134,410.58	\$ -
Acreedores Diversos	\$ 40,191.48	\$ 160,766.00	\$ -	\$ 120,574.52
Capital Social	\$ -	\$ 298,564.00	\$ -	\$ 298,564.00
Inventario	\$ 379,461.39	\$ 280,109.91	\$ 99,351.48	\$ -
IVA acreditable	\$ 115,122.98	\$ -	\$ 115,122.98	\$ -
IVA trasladado	\$ -	\$ 105,931.03	\$ -	\$ 105,931.03
Ventas	\$ -	\$ 662,068.97	\$ -	\$ 662,068.97
Costo de Ventas	\$ 280,109.91	\$ -	\$ 280,109.91	\$ -
Mobiliario y equipo	\$ 153,775.00	\$ -	\$ 153,775.00	\$ -
Gastos de instalación	\$ 26,086.32	\$ -	\$ 26,086.32	\$ -
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 11,283.50	\$ -	\$ 11,283.50
Pago de intereses	\$ 21,602.94	\$ -	\$ 21,602.94	\$ -
Gastos de depreciación	\$ 11,283.50	\$ -	\$ 11,283.50	\$ -
Gtos. De Administración	\$ 108,000.00	\$ -	\$ 108,000.00	\$ -
Gtos. De Ventas	\$ 84,000.00	\$ -	\$ 84,000.00	\$ -
Gtos. De Operación	\$ 164,679.31	\$ -	\$ 164,679.31	\$ -
TOTALES	\$ 2,611,642.82	\$ 2,611,642.82	\$ 1,198,422.02	\$ 1,198,422.02

BALANZA DE COMPROBACIÓN 2016				
CUENTA	MOVIMIENTOS		SALDOS	
Bancos	\$ 1,590,410.58	\$ 1,529,565.44	\$ 60,845.14	\$ -
Acreedores Diversos	\$ 80,382.96	\$ 120,574.52	\$ -	\$ 40,191.56
Capital Social	\$ -	\$ 298,564.00	\$ -	\$ 298,564.00
Inventario	\$ 639,876.06	\$ 531,041.70	\$ 108,834.37	\$ -
IVA acreditable	\$ 156,113.67	\$ -	\$ 156,113.67	\$ -
IVA trasladado	\$ -	\$ 200,827.59	\$ -	\$ 200,827.59
Ventas	\$ -	\$ 1,255,172.41	\$ -	\$ 1,255,172.41
Costo de Ventas	\$ 531,041.70	\$ -	\$ 531,041.70	\$ -
Mobiliario y equipo	\$ 153,775.00	\$ -	\$ 153,775.00	\$ -
Utd. / Pér. Ejer. anteriores		-\$ 33,693.01	\$ 33,693.01	\$ -
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 33,850.50	\$ -	\$ 33,850.50
Pago de intereses	\$ 25,119.69	\$ -	\$ 25,119.69	\$ -
Gastos de depreciación	\$ 22,567.00	\$ -	\$ 22,567.00	\$ -
Gtos. De Administración	\$ 216,000.00	\$ -	\$ 216,000.00	\$ -
Gtos. De Ventas	\$ 168,000.00	\$ -	\$ 168,000.00	\$ -
Gtos. De Operación	\$ 352,616.48	\$ -	\$ 352,616.48	\$ -
TOTALES	\$ 3,935,903.14	\$ 3,935,903.14	\$ 1,828,606.06	\$ 1,828,606.06

Anexos

BALANZA DE COMPROBACIÓN 2017				
CUENTA	MOVIMIENTOS		SALDOS	
Bancos	\$ 1,916,845.14	\$ 1,739,475.31	\$ 177,369.84	\$ -
Acreedores Diversos	\$ 40,191.48	\$ 40,191.56	\$ -	\$ 0.08
Capital Social	\$ -	\$ 298,564.00	\$ -	\$ 298,564.00
Inventario	\$ 795,249.53	\$ 676,932.27	\$ 118,317.26	\$ -
IVA acreditable	\$ 168,630.33	\$ -	\$ 168,630.33	\$ -
IVA trasladado	\$ 44,713.92	\$ 300,713.92	\$ -	\$ 256,000.00
Ventas	\$ -	\$ 1,600,000.00	\$ -	\$ 1,600,000.00
Costo de Ventas	\$ 676,932.27	\$ -	\$ 676,932.27	\$ -
Mobiliario y equipo	\$ 153,775.00	\$ -	\$ 153,775.00	\$ -
Utd. / Pér. Ejer. anteriores		-\$ 93,865.46	\$ 93,865.46	\$ -
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 56,417.50	\$ -	\$ 56,417.50
Pago de intereses	\$ 3,516.75	\$ -	\$ 3,516.75	\$ -
Gastos de depreciación	\$ 22,567.00	\$ -	\$ 22,567.00	\$ -
Gtos. De Administración	\$ 240,000.00	\$ -	\$ 240,000.00	\$ -
Gtos. De Ventas	\$ 192,000.00	\$ -	\$ 192,000.00	\$ -
Gtos. De Operación	\$ 364,007.67	\$ -	\$ 364,007.67	\$ -
TOTALES	\$ 4,618,429.09	\$ 4,618,429.09	\$ 2,210,981.58	\$ 2,210,981.58

BALANZA DE COMPROBACIÓN 2018				
CUENTA	MOVIMIENTOS		SALDOS	
Bancos	\$ 2,369,369.84	\$ 2,104,053.45	\$ 265,316.39	\$ -
Acreedores Diversos	\$ -	\$ 0.08	\$ -	\$ 0.08
Capital Social	\$ -	\$ 300,321.21	\$ -	\$ 300,321.21
Inventario	\$ 924,909.78	\$ 799,480.35	\$ 125,429.42	\$ -
IVA acreditable	\$ 194,666.23	\$ -	\$ 194,666.23	\$ -
IVA trasladado	\$ 87,369.67	\$ 389,714.50	\$ -	\$ 302,344.83
Ventas	\$ -	\$ 1,889,655.17	\$ -	\$ 1,889,655.17
Costo de Ventas	\$ 799,480.35	\$ -	\$ 799,480.35	\$ -
Mobiliario y equipo	\$ 153,775.00	\$ -	\$ 153,775.00	\$ -
Utd. / Pér. Ejer. anteriores	\$ 1,757.21	\$ 1,757.21	\$ -	\$ -
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 76,689.50	\$ -	\$ 76,689.50
Pago de intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de depreciación	\$ 20,272.00	\$ -	\$ 20,272.00	\$ -
Gtos. De Administración	\$ 336,000.00	\$ -	\$ 336,000.00	\$ -
Gtos. De Ventas	\$ 264,000.00	\$ -	\$ 264,000.00	\$ -
Gtos. De Operación	\$ 410,071.39	\$ -	\$ 410,071.39	\$ -
TOTALES	\$ 5,561,671.47	\$ 5,561,671.47	\$ 2,569,010.79	\$ 2,569,010.79

Anexos

BALANZA DE COMPROBACIÓN 2019				
CUENTA	MOVIMIENTOS		SALDOS	
Bancos	\$ 2,786,116.39	\$ 2,429,544.47	\$ 356,571.92	\$ -
Acreedores Diversos	\$ -	\$ 0.08	\$ -	\$ 0.08
Capital Social	\$ -	\$ 355,790.88	\$ -	\$ 355,790.88
Inventario	\$ 1,053,010.82	\$ 919,402.41	\$ 133,608.41	\$ -
IVA acreditable	\$ 223,655.74	\$ -	\$ 223,655.74	\$ -
IVA trasladado	\$ 107,678.60	\$ 455,375.15	\$ -	\$ 347,696.55
Ventas	\$ -	\$ 2,173,103.45	\$ -	\$ 2,173,103.45
Costo de Ventas	\$ 919,402.41	\$ -	\$ 919,402.41	\$ -
Mobiliario y equipo	\$ 153,775.00	\$ -	\$ 153,775.00	\$ -
Utd. / Pér. Ejer. anteriores	\$ 55,469.67	\$ 55,469.67	\$ -	\$ -
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 85,486.50	\$ -	\$ 85,486.50
Pago de intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de depreciación	\$ 8,797.00	\$ -	\$ 8,797.00	\$ -
Gtos. De Administración	\$ 384,000.00	\$ -	\$ 384,000.00	\$ -
Gtos. De Ventas	\$ 312,000.00	\$ -	\$ 312,000.00	\$ -
Gtos. De Operación	\$ 470,266.98	\$ -	\$ 470,266.98	\$ -
TOTALES	\$ 6,474,172.61	\$ 6,474,172.61	\$ 2,962,077.46	\$ 2,962,077.46

BALANZA DE COMPROBACIÓN 2020				
CUENTA	MOVIMIENTOS		SALDOS	
Bancos	\$ 1,308,771.92	\$ 1,149,599.82	\$ 159,172.11	\$ -
Acreedores Diversos	\$ -	\$ 0.08	\$ -	\$ 0.08
Capital Social	\$ 0.00	\$ 427,860.62	\$ -	\$ 427,860.62
Inventario	\$ 476,916.02	\$ 357,777.86	\$ 119,138.16	\$ -
IVA acreditable	\$ 92,550.58	\$ -	\$ 92,550.58	\$ -
IVA trasladado	\$ 124,040.81	\$ 255,378.74	\$ -	\$ 131,337.93
Ventas	\$ -	\$ 820,862.07	\$ -	\$ 820,862.07
Costo de Ventas	\$ 357,777.86	\$ -	\$ 357,777.86	\$ -
Mobiliario y equipo	\$ 153,775.00	\$ -	\$ 153,775.00	\$ -
Ut. / Pér. Ejer. anteriores	\$ 72,069.73	\$ 72,069.73	\$ -	\$ -
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 89,885.00	\$ -	\$ 89,885.00
Pago de intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de depreciación	\$ 4,398.50	\$ -	\$ 4,398.50	\$ -
Gtos. De Administración	\$ 192,000.00	\$ -	\$ 192,000.00	\$ -
Gtos. De Ventas	\$ 156,000.00	\$ -	\$ 156,000.00	\$ -
Gtos. De Operación	\$ 235,133.49	\$ -	\$ 235,133.49	\$ -
	\$ 3,173,433.92	\$ 3,173,433.92	\$ 1,469,945.70	\$ 1,469,945.70

Anexos

4-C. Depreciación

Depreciación								
	Inversión AF	% Anual	*2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
Arcos de seguridad	\$ 9,000.00	30%	\$ 1,350.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,250.00	\$ -	\$ 9,000.00
Lector de código de barras	\$ 1,200.00	30%	\$ 180.00	\$ 360.00	\$ 360.00	\$ 300.00	\$ -	\$ 1,200.00
Impresora de tickets	\$ 2,000.00	30%	\$ 300.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 500.00	\$ -	\$ 2,000.00
PC	\$ 32,000.00	30%	\$ 4,800.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 8,000.00	\$ -	\$ 32,000.00
Terminal con tarjeta	\$ 1,700.00	30%	\$ 255.00	\$ 510.00	\$ 510.00	\$ 425.00	\$ -	\$ 1,700.00
Bocinas	\$ 1,600.00	10%	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 720.00
Equipo de Audio	\$ 8,000.00	10%	\$ 400.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 3,600.00
Teléfono	\$ 2,770.00	10%	\$ 138.50	\$ 277.00	\$ 277.00	\$ 277.00	\$ 277.00	\$ 1,246.50
Estantería para ropa	\$ 25,000.00	10%	\$ 1,250.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 11,250.00
Vitrinas para exhibición	\$ 5,000.00	10%	\$ 250.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 2,250.00
Mostrador	\$ 5,000.00	10%	\$ 250.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 2,250.00
Caja de cobro	\$ 1,000.00	10%	\$ 50.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 450.00
Pantalla	\$ 16,000.00	10%	\$ 800.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 1,600.00	\$ 7,200.00
Soporte de pantalla	\$ 2,000.00	10%	\$ 100.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 900.00
Escritorio	\$ 5,000.00	10%	\$ 250.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 2,250.00
Mesa de trabajo	\$ 4,800.00	10%	\$ 240.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 480.00	\$ 2,160.00
Archivero	\$ 3,000.00	10%	\$ 150.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 300.00	\$ 1,350.00
Silla alta	\$ 8,800.00	10%	\$ 440.00	\$ 880.00	\$ 880.00	\$ 880.00	\$ 880.00	\$ 3,960.00
TOTAL	\$ 133,870.00		\$ 11,283.50	\$ 22,567.00	\$ 22,567.00	\$ 20,272.00	\$ 8,797.00	\$ 85,486.50
	Depreciación acumulada		\$ 11,283.50	\$ 33,850.50	\$ 56,417.50	\$ 76,689.50	\$ 85,486.50	

*Año fiscal incompleto (depreciación proporcional)

Anexos

4-D. Costos fijos

Como se muestra en la siguiente tabla los costos fijos considerados para el cálculo del punto de equilibrio están compuestos por sueldos, costos de operación, costo financiero (monto más intereses, no incluye IVA a intereses) y depreciación. Estas cifras corresponden al año 2016.

Costos Fijos	
Sueldos	\$ 384,000.00
C. Operación	\$ 409,035.00
Depreciación	\$22,567.00
Costo Financiero	\$211,005.00
Total	\$1,026,607.00

4-E. Amortización préstamo bancario



Esquema de pagos

**IXE TU CRÉDITO
PERSONAL**

Monto del Crédito: **\$160,766.00**

Plazo: **24 meses**

Periodicidad: **MENSUAL**

Ingresos mensuales: **\$10,000.00**

Costos

Apertura: No aplica

Seguro de vida: Gratuito

Seguro de desempleo: No aplica

Información general

Número de pagos: 24 CAT: 34.30%

Pago total: \$219,043.68 Tasa de Interés: 30%

Anexos

Número de pago	Pago a capital	Intereses	IVA de interés	Pago	Pago mensual neto	Saldo insoluto
TOTALES:	\$160,766.00	\$50,239.38	\$8,038.30	\$211,005.38	\$219,043.68	
1	\$6,698.58	\$4,019.15	\$643.06	\$10,717.73	\$11,360.80	\$154,067.42
2	\$6,698.58	\$3,851.69	\$616.27	\$10,550.27	\$11,166.54	\$147,368.83
3	\$6,698.58	\$3,684.22	\$589.48	\$10,382.80	\$10,972.28	\$140,670.25
4	\$6,698.58	\$3,516.76	\$562.68	\$10,215.34	\$10,778.02	\$133,971.67
5	\$6,698.58	\$3,349.29	\$535.89	\$10,047.88	\$10,583.76	\$127,273.08
6	\$6,698.58	\$3,181.83	\$509.09	\$9,880.41	\$10,389.50	\$120,574.50
7	\$6,698.58	\$3,014.36	\$482.30	\$9,712.95	\$10,195.24	\$113,875.92
8	\$6,698.58	\$2,846.90	\$455.50	\$9,545.48	\$10,000.98	\$107,177.33
9	\$6,698.58	\$2,679.43	\$428.71	\$9,378.02	\$9,806.73	\$100,478.75
10	\$6,698.58	\$2,511.97	\$401.92	\$9,210.55	\$9,612.47	\$93,780.17
11	\$6,698.58	\$2,344.50	\$375.12	\$9,043.09	\$9,418.21	\$87,081.58
12	\$6,698.58	\$2,177.04	\$348.33	\$8,875.62	\$9,223.95	\$80,383.00
13	\$6,698.58	\$2,009.58	\$321.53	\$8,708.16	\$9,029.69	\$73,684.42
14	\$6,698.58	\$1,842.11	\$294.74	\$8,540.69	\$8,835.43	\$66,985.83
15	\$6,698.58	\$1,674.65	\$267.94	\$8,373.23	\$8,641.17	\$60,287.25
16	\$6,698.58	\$1,507.18	\$241.15	\$8,205.76	\$8,446.91	\$53,588.67
17	\$6,698.58	\$1,339.72	\$214.35	\$8,038.30	\$8,252.65	\$46,890.08
18	\$6,698.58	\$1,172.25	\$187.56	\$7,870.84	\$8,058.40	\$40,191.50
19	\$6,698.58	\$1,004.79	\$160.77	\$7,703.37	\$7,864.14	\$33,492.92
20	\$6,698.58	\$837.32	\$133.97	\$7,535.91	\$7,669.88	\$26,794.33
21	\$6,698.58	\$669.86	\$107.18	\$7,368.44	\$7,475.62	\$20,095.75
22	\$6,698.58	\$502.39	\$80.38	\$7,200.98	\$7,281.36	\$13,397.17
23	\$6,698.58	\$334.93	\$53.59	\$7,033.51	\$7,087.10	\$6,698.58
24	\$6,698.58	\$167.46	\$26.79	\$6,866.05	\$6,892.84	\$0.00

Fuente: simulador Condusef. Préstamos personales y de nómina. Consultado el 23 de julio de 2014.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. Mercado, Salvador. *Comportamiento del consumidor*. 2ª ed. México: Grupo Vanch, 2011. 260p.
2. Ruiz Castillo. *Verdades y mentiras de porqué compramos*. 2ª ed. Barcelona: Grupo Planeta, 2010. 320p.
3. Fisher, Laura. *Mercadotecnia y el consumo*. 4ª ed. México: Mc Grow Hill, 2011. 180p.
4. Sinha, Indrajit. *Mercadotecnia, psicología del consumidor*. 2ª ed. Madrid: Grupo Planeta, 2008. 240p.
5. Lerma, Alejandro. *Segmentación de mercado*. 3ª ed. México: Alfa Omega, 2005. 170p.
6. Ávila, Octavio. *Mercadotecnia lógica*. 3ª ed. México: Servicio Express de Impresión, 2005. 300p.
7. Lerma, Alejandro. *Mercadotecnia, publicidad y relaciones públicas*. 4ª ed. México: SICyAC, 2004. 320p.
8. Fernández, Ricardo. *Segmentación de mercado*. 1ª ed. México: Thomson Learning, 2000. 230p.
9. Eurocentro NAFIN México (2013). *De PYMES para PYMES. Consejos prácticos para obtener un crédito*.

Artículos

1. Juan José Olivares (2010). *Sale del clóset el mercado rosa; genera 4 mil 500 mdd anuales*. Recuperado el 14 de Marzo de 2013.

<http://www.contempovideo.com.mx>.

2. Eréndira Espinosa 2009. *Centenares de compañías comienzan a crear productos exclusivos para el sector gay, donde ven un potencial consumidor*. Recuperado el 14 de Marzo de 2013.

http://www.excelsior.com.mx/index.php?m=nota&id_nota=747525.

Anexos

3. Priscila Aramburu De la Riva (2010). *El pinkmarket: un mercado sólo para visionarios*. Recuperado el 18 de Marzo de 2013.

<http://www.jornada.unam.mx/2008/04/11/index.php>

4. Víctor Jaramillo (2009). *El mercado gay, sexy para hacer negocios*. Recuperado el 18 de Marzo de 2013.

<http://www.cnnexpansion.com/mi-dinero/2010/01/29/emprender-gay-lesbiana-negocio-empresa>

5. Eréndira Espinosa (2011). *El mercado rosa crece; las marcas también salen del closet. Bares, ropa, hoteles, cervezas*. Recuperado el 18 de Marzo de 2013.

<http://www.uaq.mx/fcps/tribuna/339/soc12.htm>.

6. Magali N. Alloatti (2011). *Interacción Global-Local. Análisis político de transformaciones locales*.

7. Instituto Centroamericano de Estudios Políticos (202). *Cómo hacer un análisis coyuntural (Elementos para el análisis político)*.

8. Miguel A. Gutiérrez. *Un análisis político prospectivo para América Latina a partir de los efectos de la globalización*.

9. Gloria Careaga. *Las lesbianas y los homosexuales en México*.

10. CONAPRED. *Encuesta sobre la discriminación en la ciudad de México 2013*.

11. Alberto Rocha. *El sistema político mundial del siglo XXI un enfoque macro- metapolítico*.

12. Antonio E. Zarur (2011). *El fenómeno gay contemporáneo, de lo moralmente inaceptable, a segmento del mercado*.

13. Sylvia Zavala (2009). *Guía a la redacción en estilo APA*.

14. Juan P. Jaimes (2014). *Análisis financiero / Valuación de empresas*.

15. Edgar Salgado (2012). *Guía para elaborar citas y referencias en formato APA*.

Anexos

16. Héctor M. Salinas. *Mercado, identidad gay y construcción de masculinidad en jóvenes de la ciudad de México*.

17. La polarización de las empresas en los 3+1 Mercados: Océano rojo... océano azul(2007).

Leyes

1. Ley del impuesto sobre la renta. Nueva Ley publicada en el DOF el 11 de diciembre de 2013

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LISR.pdf>

2. Ley del IVA. Reforma publicada en el DOF el 11 de diciembre de 2013

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/77.pdf>

3. Normas de Información Financiera

Nota: Las leyes consultadas incluyen la última modificación presentada en el Diario Oficial de la Federación de acuerdo a la sección "*Leyes Vigentes. Última reforma publicada en el Diario Oficial de la Federación el 22 de diciembre de 2014*" de la Cámara de Diputados.

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>

Páginas de internet

<http://antropologiadegenero.com/?p=253> (05-03-2014. 15:17)

<http://vidayestilo.terra.com.mx/turismo/marcha-gay-2013-df-orgullo-lgbt-fecha-ruta-y-actividades,24d8cdde3e18f310VgnVCM20000099cceb0aRCRD.html> (05-03-2014. 18:31)

<http://anodis.com/nota/24005.asp> (07-03-2014. 21:19)

<http://anodis.com/nota/24000.asp> (07-03-2014. 23:07)

http://www.notiese.org/notiese.php?ctn_id=6073 (15-03-2014. 19:43)

Anexos

<http://www.animalpolitico.com/2011/05/la-comunidad-gay-el-grupo-mas-discriminado-en-mexico-conapred/#axzz2jihUNzRh> (15-03-2014. 21:55)

http://www.conapred.org.mx/index.php?contenido=noticias&id=4258&id_opcion=446&op=447
(15-03-2014. 22:27)

http://www.educa.madrid.org/cms_tools/files/5420f25e-f1a7-44cb-bce5-c3999f84520f/LA%20POLARIZACION.pdf (19-03-2014. 01:15)

<http://anodis.com/nota/10826.asp> (07-04-2014. 22:48)

<http://anodis.com/nota/10998.asp> (07-04-2014. 23:13)

<http://anodis.com/nota/12980.asp> (08-04-2014. 00:36)

<http://anodis.com/nota/13003.asp> (08-04-2014. 01:21)

<http://anodis.com/nota/13380.asp> (08-04-2014. 02:14)

<http://anodis.com/nota/14421.asp> (08-04-2014. 19:53)

<http://anodis.com/nota/15689.asp> (08-04-2014. 20:41)

<http://anodis.com/nota/4189.asp?pag=4> (08-04-2014. 23:39)

<http://www.delarivagroup.com/es/el-negocio-gay-en-mxico-a-la-caza-del-dinero-rosa-2/>
(13-04-2014. 22:55)

http://www.ehowenespanol.com/calcular-tasa-desempleo-conoce-fuerza-como_436367/
(14-04-2014. 00:37)

<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/03/14/puebla-reavivara-la-industria-textil>
(14-04-2014. 01:14)

http://proempleo.org.mx/inicio/?page_id=136 (18-04-2014. 16:00)

<http://www.institutodelemprendedor.com/> (18-04-2014. 17:10)

<http://www.emprendepyme.net/elementos-de-la-imagen-corporativa.html> (20-04-2014. 16:32)

Anexos

<http://www.imprentaonline.net/20008-bolsas-de-papel-impresas---medianas---750-unidades.html>

(20-04-2014. 17:20)

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/> (20-04-2014. 18:40)

<https://www.inadem.gob.mx/docs/convocatorias/2.2.pdf>(18-04-2014. 18:14)

<http://www.nafin.com.mx/portalfn/content/productos-y-servicios/programas-empresariales/programa-credito-pyme.html>(18-04-2014. 18:25)

<http://www.animalpolitico.com/2011/05/la-comunidad-gay-el-grupo-mas-discriminado-en-mexico-conapred/>(20-04-2014. 22:57)